

ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА

5-е европейское издание



Филип Котлер
Гари Армстронг
Вероника Вонг
Джон Сондерс

PRINCIPLES OF MARKETING

Fifth European Edition

Philip Kotler
Gary Armstrong
Veronica Wong
John Saunders

FT Prentice Hall
FINANCIAL TIMES

An imprint of **Pearson Education**

Harlow, England • London • New York • Boston • San Francisco • Toronto • Sydney • Singapore • Hong Kong
Tokyo • Seoul • Taipei • New Delhi • Cape Town • Madrid • Mexico City • Amsterdam • Munich • Paris • Milan

ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА

5-е европейское издание

Филип Котлер
Гари Армстронг
Вероника Вонг
Джон Сондерс



Издательский дом "Вильямс"
Москва • Санкт-Петербург • Киев
2013

ББК 88.5.75
К73
УДК 339.138

Издательский дом "Вильямс"
Зав. редакцией *Н.М. Макарова*
Перевод с английского *А.В. Назаренко, А.Н. Свирид*
Под редакцией *А.В. Назаренко*

По общим вопросам обращайтесь в Издательский дом "Вильямс" по адресу:
info@williamspublishing.com, <http://www.williamspublishing.com>

Котлер, Филип, Армстронг, Гари, Вонг, Вероника, Сондерс, Джон.

К73 Основы маркетинга, 5-е европейское изд.: Пер. с англ. — М.: ООО "И.Д. Вильямс", 2013. — 752 с. ил. — Парал. тит. англ.
ISBN 978-5-8459-1571-9 (рус.)

ББК 88.5.75

Все права защищены. Все названия программных продуктов являются зарегистрированными торговыми марками соответствующих фирм.

Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, если на это нет письменного разрешения издательства Prentice Hall Europe.

The rights of Philip Kotler, Gary Armstrong, Veronica Wong and John Saunders to be identified as authors of this work have been asserted by them in accordance with the Copyright, Designs and Patents Act 1988.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without either the prior written permission of the publisher or a licence permitting restricted copying in the United Kingdom issued by the Copyright Licensing Agency Ltd, Saffron House, 6–10 Kirby Street, London EC1N 8TS.

All trademarks used herein are the property of their respective owners. The use of any trademark in this text does not vest in the author or publisher any trademark ownership rights in such trademarks, nor does the use of such trademarks imply any affiliation with or endorsement of this book by such owners.

Russian language edition published by Williams Publishing House according to the Agreement with R&I Enterprises International, Copyright © 2013.

Authorized translation from English language edition published by Prentice Hall, Inc., Copyright © 2011.

Научно-популярное издание

Филип Котлер, Гари Армстронг, Вероника Вонг, Джон Сондерс
Основы маркетинга, 5-е европейское издание

Литературный редактор *И.А. Попова*
Верстка *О.В. Мишутина*
Художественный редактор *В.Г. Павлютин*
Корректоры *Л.А. Гордиенко, Л.В. Чернокозинская*

Подписано в печать 07.12.2012. Формат 70x100/16
Гарнитура Times. Печать офсетная
Усл. печ. л. 47,0. Уч.-изд. л. 57,2
Доп. тираж 1500 экз. Заказ № 3440

Первая Академическая типография "Наука"
199034, Санкт-Петербург, 9-я линия, 12/28

ООО "И. Д. Вильямс", 127055, г. Москва, ул. Лесная, д. 43, стр. 1

ISBN 978-5-8459-1571-9 (рус.)
ISBN 978-0-2737-1156-8 (англ.)

© Издательский дом "Вильямс", 2013
© Prentice Hall Europe 1996, 1999, Pearson Education Limited 2008, 2008

Оглавление

| | |
|---|------------|
| Об авторах | 17 |
| Благодарность авторов | 19 |
| Предисловие | 21 |
| Часть I. Маркетинг сегодня | 27 |
| Глава 1. Маркетинг | 29 |
| Глава 2. Маркетинг и общество: социальная ответственность и этика маркетинга | 69 |
| Глава 3. Стратегический маркетинг | 95 |
| Часть II. Рынки | 129 |
| Глава 4. Маркетинговая среда | 131 |
| Глава 5. Потребительские рынки | 159 |
| Глава 6. Маркетинг на промышленных рынках | 195 |
| Глава 7. Маркетинговые исследования | 217 |
| Часть III. Рыночные стратегии | 245 |
| Глава 8. Маркетинг взаимоотношений | 247 |
| Глава 9. Сегментирование и позиционирование | 271 |
| Глава 10. Конкурентная стратегия | 309 |
| Часть IV. Товар | 335 |
| Глава 11. Товар и стратегия создания торговой марки | 337 |
| Глава 12. Разработка нового товара. Выбор стратегии маркетинга товара на разных этапах жизненного цикла | 377 |
| Глава 13. Маркетинг услуг | 403 |
| Часть V. Цена | 429 |
| Глава 14. Ценообразование | 431 |
| Часть VI. Распределение | 481 |
| Глава 15. Стратегия интегрированных маркетинговых коммуникаций | 483 |
| Глава 16. Реклама и публик-релейшенз | 523 |
| Глава 17. Личные продажи и стимулирование сбыта | 561 |
| Глава 18. Маркетинг в эпоху Интернета | 599 |
| Часть VII. Место | 647 |
| Глава 19. Управление маркетинговыми каналами | 649 |
| Глава 20. Глобальный рынок | 705 |
| Предметный указатель | 741 |

Содержание

| | |
|---|----|
| Оглавление | 1 |
| Об авторах | 17 |
| Благодарность авторов | 19 |
| Предисловие | 21 |
| Цель пятого издания — увеличение ценности для читателей! | 21 |
| Маркетинг: создание потребительской ценности и формирование отношений с клиентами | 22 |
| Пять главных тем пятого издания | 22 |
| Важные улучшения и дополнения | 24 |
| Инструменты, способствующие усвоению материала | 25 |
| Часть I. Маркетинг сегодня | 27 |
| Глава 1. Маркетинг | 29 |
| Введение | 29 |
| Что такое маркетинг | 29 |
| О маркетинге | 30 |
| Маркетинговый процесс | 31 |
| Нужды, потребности и запросы | 31 |
| Товары и услуги | 32 |
| Рыночные предложения: товары, услуги и впечатления | 33 |
| Ценность, удовлетворенность и качество | 35 |
| Обмен, сделки и отношения | 36 |
| Рынки | 37 |
| Разработка клиент-ориентированной стратегии маркетинга | 38 |
| Выбор клиентов — целевой аудитории | 38 |
| Предложение стоимости | 39 |
| Концепции маркетинг-менеджмента | 39 |
| Концепция совершенствования производства | 40 |
| Концепция совершенствования товара | 40 |
| Концепция интенсификации коммерческих усилий | 41 |
| Концепция чистого маркетинга | 41 |
| Концепция социально-ориентированного маркетинга | 43 |
| Создание выгодных отношений с клиентами | 44 |
| Маркетинг-менеджмент на практике | 45 |
| Разработка маркетингового плана и маркетинговой программы | 45 |
| Формирование отношений с клиентами | 46 |
| Управление отношениями с клиентами | 46 |
| Получение ценности от клиентов | 49 |
| Лояльность и удержание клиентов | 49 |
| Выстраивание клиентского капитала | 50 |
| Новый маркетинговый “ландшафт” | 52 |

| | |
|---|-----------|
| Рост потребности в соблюдении этических норм и социальной ответственности бизнеса | 52 |
| Развитие некоммерческого маркетинга | 53 |
| Новые технологии | 53 |
| Ускоренная глобализация | 54 |
| Маркетинг в наши дни | 55 |
| Маркетинг | 56 |
| Маркетинг и общество: социальная ответственность и этика маркетинга (см. главу 2) | 56 |
| Стратегический маркетинг (см. главу 3) | 56 |
| Рынки (см. часть II) | 57 |
| Маркетинговая среда (см. главу 4) | 57 |
| Потребительские рынки (см. главу 5) | 58 |
| Промышленные рынки (см. главу 6) | 58 |
| Маркетинговые исследования (см. главу 7) | 58 |
| Стратегический маркетинг (см. часть III) | 58 |
| Маркетинг взаимоотношений (см. главу 8) | 58 |
| Сегментирование рынка и позиционирование (см. главу 9) | 59 |
| Конкурентные стратегии (см. главу 10) | 59 |
| Комплекс маркетинга (см. части IV–VII) | 59 |
| Что же такое маркетинг | 61 |
| Обзор основных концепций | 62 |
| Примечания | 65 |
| Глава 2. Маркетинг и общество: социальная ответственность и этика маркетинга | 69 |
| Введение | 69 |
| Критика маркетинга со стороны общества | 70 |
| Влияние маркетинга на потребителей | 70 |
| Влияние маркетинга на общество в целом | 74 |
| Влияние маркетинга на бизнес | 76 |
| Как граждане и общество могут регулировать маркетинг | 77 |
| Консюмеризм | 77 |
| Инвайронментализм | 78 |
| Общественные меры по регулированию маркетинга | 81 |
| Бизнес и становление социально ответственного маркетинга | 82 |
| Просвещенный маркетинг | 82 |
| Этика маркетинга | 84 |
| Обзор основных концепций | 87 |
| Примечания | 88 |
| Глава 3. Стратегический маркетинг | 95 |
| Введение | 95 |
| Стратегическое планирование | 96 |
| Планирование: обзор | 96 |
| Планирование | 97 |
| Стратегический план | 98 |
| Миссия | 98 |
| От миссии к стратегическим целям | 100 |
| Стратегический аудит | 100 |
| SWOT-анализ | 101 |
| Бизнес-портфель | 104 |

| | |
|--|------------|
| Разработка стратегий роста | 108 |
| Роль маркетинга в стратегическом планировании | 109 |
| Партнерство во имя отношений с клиентами | 109 |
| Формирование партнерских отношений с другими подразделениями компании | 110 |
| Формирование партнерских отношений с участниками маркетинговой системы | 111 |
| План маркетинга | 112 |
| Резюме для руководства | 112 |
| Маркетинговый аудит | 113 |
| Результаты SWOT-анализа | 113 |
| Цели и проблемы | 115 |
| Клиент-ориентированная маркетинговая стратегия | 115 |
| Разработка маркетингового комплекса | 117 |
| Реализация плана маркетинга | 118 |
| Контроль маркетинга | 120 |
| Маркетинговый бюджет | 120 |
| Организация отдела маркетинга | 122 |
| Обзор основных концепций | 123 |
| Примечания | 125 |
| Часть II. Рынки | 129 |
| Глава 4. Маркетинговая среда | 131 |
| Введение | 131 |
| Микросреда компании | 132 |
| Компания | 133 |
| Поставщики | 133 |
| Маркетинговые посредники | 134 |
| Клиенты | 135 |
| Конкуренты | 135 |
| Контактные аудитории | 136 |
| Макросреда компании | 137 |
| Демографическая среда | 137 |
| Экономическая среда | 142 |
| Природная среда | 143 |
| Научно-техническая среда | 145 |
| Политическая среда | 146 |
| Культурная среда | 148 |
| Реакция на воздействие маркетинговой среды | 150 |
| Обзор основных концепций | 151 |
| Примечания | 153 |
| Глава 5. Потребительские рынки | 159 |
| Введение | 159 |
| Модели поведения покупателя | 160 |
| Факторы, влияющие на поведение покупателей | 161 |
| Культурные факторы | 161 |
| Социальные факторы | 163 |
| Личностные факторы | 165 |
| Психологические факторы | 170 |

| | |
|---|------------|
| Процесс принятия решений потребителем | 175 |
| Сложное покупательское поведение | 176 |
| Неуверенное покупательское поведение | 176 |
| Привычное покупательское поведение | 177 |
| Поисковое покупательское поведение | 177 |
| Процесс принятия решения о покупке | 178 |
| Осознание потребности | 178 |
| Поиск информации | 179 |
| Оценка вариантов | 180 |
| Решение о покупке | 182 |
| Поведение потребителя после совершения покупки | 183 |
| Принятие решение о покупке нового товара | 184 |
| Этапы процесса принятия товара | 184 |
| Индивидуальные различия покупателей в отношении новых товаров | 185 |
| Роль личностного влияния | 186 |
| Влияние характеристик товара на темпы его принятия | 186 |
| Покупательское поведение в разных странах | 187 |
| Обзор основных концепций | 188 |
| Вопросы для обсуждения | 189 |
| Закрепление материала | 189 |
| Примечания | 190 |
| Глава 6. Маркетинг на промышленных рынках | 195 |
| Введение | 195 |
| Поведение покупателей товаров производственного назначения | 198 |
| Основные виды ситуаций совершения закупок | 199 |
| Участники процесса покупки товаров производственного назначения | 201 |
| Основные факторы, влияющие на поведение покупателей на промышленном рынке | 202 |
| Закупки для нужд предприятия | 203 |
| Запрос предложений | 205 |
| Промышленный рынок и Интернет | 207 |
| Закупки в Интернете | 207 |
| Организации и государственные учреждения на промышленном рынке | 209 |
| Рынок организаций | 209 |
| Рынок государственных учреждений | 210 |
| Основные факторы, влияющие на закупки в государственных учреждениях | 210 |
| Обзор основных концепций | 211 |
| Закрепление материала | 213 |
| Примечания | 214 |
| Глава 7. Маркетинговые исследования | 217 |
| Введение | 218 |
| Оценка потребности в маркетинговой информации | 219 |
| Сбор информации | 220 |
| Внутрифирменные данные | 220 |
| Данные маркетинговой разведки | 221 |
| Изучение конкурентов | 221 |
| Проведение маркетингового исследования | 223 |
| Процесс маркетингового исследования | 224 |

| | |
|--|------------|
| Формулировка задачи и целей исследования | 224 |
| Анализ маркетинговой информации | 234 |
| Использование информации | 234 |
| Другие аспекты маркетингового исследования | 235 |
| Маркетинговые исследования в малом бизнесе и некоммерческих организациях | 235 |
| Международные маркетинговые исследования | 236 |
| Этика маркетинговых исследований | 238 |
| Вторжение в частную жизнь потребителей | 238 |
| Злоупотребление результатами маркетинговых исследований | 238 |
| Обзор основных концепций | 239 |
| Вопросы для обсуждения | 241 |
| Примечания | 242 |
| Часть III. Рыночные стратегии | 245 |
| Глава 8. Маркетинг взаимоотношений | 247 |
| Введение | 248 |
| Удовлетворение потребностей потребителя | 248 |
| Потребительская ценность и степень удовлетворения ожиданий потребителей | 249 |
| Потребительская ценность | 249 |
| Удовлетворения ожиданий потребителя | 251 |
| Отслеживание уровня удовлетворенности потребителей | 253 |
| Предоставление потребительской ценности и удовлетворение потребителей | 255 |
| Цепочка ценности | 255 |
| Всеобщее управление качеством | 257 |
| Потребительская ценность | 260 |
| Удержание потребителя | 261 |
| Основы маркетинга взаимоотношений | 262 |
| Менеджмент взаимоотношений с потребителями | 265 |
| Когда следует использовать маркетинг взаимоотношений | 266 |
| Вопросы для обсуждения | 268 |
| Закрепление материала | 268 |
| Примечания | 269 |
| Глава 9. Сегментирование и позиционирование | 271 |
| Введение | 272 |
| Сегментирование | 273 |
| Сегментирование потребительских рынков | 273 |
| Сегментирование промышленных рынков | 281 |
| Сегментирование международных рынков | 284 |
| Эффективность сегментирования | 286 |
| Оценка и выбор целевых рынков | 287 |
| Оценка сегментов рынка | 287 |
| Выбор сегментов целевого рынка | 287 |
| Социально-ответственный выбор целевого рынка | 294 |
| Дифференциация и позиционирование | 295 |
| Карты позиционирования | 296 |
| Выбор стратегии дифференциации и позиционирования | 296 |
| Информирование потребителей о позиционировании товара | 304 |

| | |
|--|------------|
| Обзор основных концепций | 305 |
| Примечания | 306 |
| Глава 10. Конкурентная стратегия | 309 |
| Введение | 309 |
| Анализ конкурентов | 310 |
| Выявление конкурентов | 311 |
| Оценка конкурентов | 313 |
| Выбор конкурентов, которых следует атаковать или избегать | 315 |
| “Хорошие” и “плохие” конкуренты | 316 |
| Создание системы конкурентной информации | 316 |
| Конкурентные стратегии | 317 |
| Подходы к маркетинговой стратегии | 317 |
| Конкурентные позиции | 318 |
| Стратегии лидера рынка | 321 |
| Стратегии рыночного последователя | 324 |
| Стратегии рыночных претендентов | 325 |
| Стратегии нишевых игроков | 326 |
| Ориентация на потребителя или на конкурента | 328 |
| Обзор основных концепций | 330 |
| Примечания | 331 |
| Часть IV. Товар | 335 |
| Глава 11. Товар и стратегия создания торговой марки | 337 |
| Введение | 337 |
| Что такое товар | 338 |
| Уровни товара | 338 |
| Классификация товаров | 340 |
| Потребительские товары | 340 |
| Товары производственного назначения | 342 |
| Выбор товара | 345 |
| Решения об индивидуальном товаре | 345 |
| Выбор товарного ассортимента | 352 |
| Решения о товарной номенклатуре | 355 |
| Марочная стратегия: создание сильных марок | 356 |
| Ценность торговой марки | 356 |
| Бренд-менеджмент | 365 |
| Дополнительные вопросы, связанные с товаром | 366 |
| Выбор товара и социальная ответственность | 366 |
| Выбор товара для международного рынка | 367 |
| Обзор основных концепций | 368 |
| Вопросы для обсуждения | 370 |
| Закрепление материала | 371 |
| Примечания | 372 |
| Глава 12. Разработка нового товара. Выбор стратегии маркетинга товара на разных этапах жизненного цикла | 377 |
| Введение | 378 |
| Стратегия разработки новых товаров | 378 |
| Инновации и стратегии разработки нового товара | 378 |

| | |
|--|------------|
| Недостатки и преимущества разработки новых товаров | 379 |
| Почему новые товары терпят неудачу | 380 |
| От чего зависит успех нового продукта | 380 |
| Процесс разработки нового товара | 381 |
| Стратегия разработки нового товара | 381 |
| Генерация идей | 382 |
| Отбор идей | 384 |
| Выработка и тестирование концепции | 385 |
| Разработка маркетинговой стратегии | 387 |
| Бизнес-анализ | 388 |
| Создание прототипа | 388 |
| Тестовый маркетинг | 389 |
| Коммерциализация | 393 |
| Управление разработкой новых товаров | 395 |
| Клиент-ориентированная разработка новых товаров | 395 |
| Коллективная разработка новых товаров | 395 |
| Систематическая разработка новых товаров | 396 |
| Обзор основных концепций | 397 |
| Обсуждение основных концепций | 399 |
| Применение основных концепций | 399 |
| Примечания | 400 |
| Глава 13. Маркетинг услуг | 403 |
| Введение | 403 |
| Природа и характеристики услуг | 405 |
| Характеристики услуг | 407 |
| Маркетинговые стратегии для сферы обслуживания | 411 |
| Цепочка “услуга–прибыль” | 412 |
| Управление дифференцированием | 414 |
| Управление качеством услуг | 416 |
| Управление производительностью | 420 |
| Маркетинг услуг на международном рынке | 421 |
| Обзор основных концепций | 423 |
| Вопросы для обсуждения | 424 |
| Закрепление материала | 425 |
| Примечания | 426 |
| Часть V. Цена | 429 |
| Глава 14. Ценообразование | 431 |
| Цена | 432 |
| Факторы, которые следует учитывать при ценообразовании | 433 |
| Ценообразование на основе потребительской ценности | 434 |
| Организационные и производственные издержки | 438 |
| Ценообразование на основе себестоимости | 441 |
| Прочие внутренние и внешние факторы, обуславливающие ценообразование | 444 |
| Установление цен на новые товары | 452 |
| Стратегия снятия сливок | 452 |
| Стратегия проникновения на рынок | 453 |
| Ценообразование в рамках товарной номенклатуры | 453 |

| | |
|--|-----|
| Установление цен в рамках товарного ассортимента | 454 |
| Установление цен на сопутствующие товары | 454 |
| Установление цен на обязательные принадлежности | 455 |
| Установление цен на побочные продукты производства | 456 |
| Установление цен на товарные наборы | 457 |
| Стратегии корректировки цен | 457 |
| Ценообразование со скидками и с зачетами | 458 |
| Дифференцированное ценообразование | 459 |
| Ценообразование с учетом психологии покупателей | 460 |
| Ценообразование для стимулирования сбыта | 461 |
| Ценообразование по географическому принципу | 462 |
| Динамическое ценообразование | 464 |
| Ценообразование на международном уровне | 466 |
| Изменение цен | 467 |
| Инициативное изменение цен | 467 |
| Реагирование на изменение цен | 470 |
| Обзор основных концепций | 472 |
| Вопросы для обсуждения | 476 |
| Закрепление материала | 477 |
| Примечания | 478 |

Часть VI. Распределение 881

Глава 15. Стратегия интегрированных маркетинговых коммуникаций 883

| | |
|--|-----|
| Введение | 883 |
| Комплекс продвижения | 884 |
| Интегрированные маркетинговые коммуникации | 886 |
| Изменение коммуникационной среды | 886 |
| Потребность в интегрированных маркетинговых коммуникациях | 887 |
| Коммуникационный процесс | 890 |
| Этапы разработки эффективных коммуникаций | 893 |
| Определение целевой аудитории | 893 |
| Определение целей коммуникации | 893 |
| Составление рекламного предложения | 896 |
| Выбор средства передачи послания | 899 |
| Организация обратной связи | 902 |
| Составление общего бюджета на продвижение продаж и разработка комплекса продвижения | 903 |
| Составление общего бюджета на продвижение | 904 |
| Разработка комплекса продвижения | 906 |
| Интеграция комплекса продвижения | 913 |
| Социальная ответственность маркетинговых коммуникаций | 914 |
| Реклама и стимулирование сбыта | 914 |
| Личные продажи | 915 |
| Обзор основных концепций | 916 |
| Вопросы для обсуждения | 919 |
| Закрепление материала | 920 |
| Примечания | 921 |

Глава 16. Реклама и публик-релейшенз 923

| | |
|----------|-----|
| Введение | 923 |
| Реклама | 924 |

| | |
|--|------------|
| Самые важные решения, связанные с рекламой | 524 |
| Постановка целей рекламы | 525 |
| Составление рекламного бюджета | 527 |
| Разработка рекламной стратегии | 528 |
| Оценка эффективности рекламы и прибыли на инвестиции в рекламу | 539 |
| Прочие вопросы рекламы | 541 |
| Организация рекламной кампании | 542 |
| Решения, связанные с рекламной деятельностью на международном уровне | 543 |
| Пиар | 549 |
| Роль и влияние пиара | 550 |
| Основные инструменты пиара | 551 |
| Основные решения, связанные с пиаром | 553 |
| Обзор основных концепций | 554 |
| Резюме | 556 |
| Вопросы для обсуждения | 558 |
| Закрепление материала | 558 |
| Примечания | 559 |
| Глава 17. Личные продажи и стимулирование сбыта | 561 |
| Личные продажи | 562 |
| Природа личных продаж | 562 |
| Роль торгового персонала | 563 |
| Управление торговым персоналом | 564 |
| Постановка целей торгового персонала | 565 |
| Разработка стратегии и структуры торгового персонала | 565 |
| Наем и отбор продавцов | 570 |
| Подготовка продавцов | 571 |
| Контроль над торговым персоналом | 573 |
| Оценка эффективности продавцов | 576 |
| Личные продажи | 576 |
| Этапы процесса продаж | 577 |
| Личные продажи и управление взаимоотношениями с потребителями | 580 |
| Стимулирование сбыта | 582 |
| Быстрое развитие деятельности по стимулированию сбыта | 583 |
| Постановка целей стимулирования сбыта | 584 |
| Основные инструменты стимулирования потребителей | 585 |
| Разработка программы по стимулированию сбыта | 590 |
| Обзор основных концепций | 592 |
| Вопросы для обсуждения | 594 |
| Обсуждение основных концепций | 595 |
| Применение основных концепций | 596 |
| Примечания | 596 |
| Глава 18. Маркетинг в эпоху Интернета | 599 |
| Прямой маркетинг | 600 |
| Новая модель прямого маркетинга | 600 |
| Преимущества и развитие прямого маркетинга | 601 |
| Клиентские базы данных и прямой маркетинг | 604 |
| Формы прямого маркетинга | 606 |
| Маркетинг на основе прямой почтовой рассылки | 607 |

| | |
|---|-----|
| Торговля по каталогам | 608 |
| Телемаркетинг | 610 |
| Телереклама прямого отклика | 612 |
| Контент-киоски | 613 |
| Новые цифровые технологии прямого маркетинга | 613 |
| Интернет-маркетинг | 616 |
| Маркетинг и Интернет | 616 |
| Четыре области интернет-маркетинга | 617 |
| Маркетинг в Интернете | 621 |
| Интернет-компании и компании традиционного маркетинга | 621 |
| Присутствие в Интернете | 624 |
| Перспективы и проблемы интернет-маркетинга | 633 |
| Интегрированный маркетинг | 634 |
| Вопросы государственной политики в сфере прямого маркетинга | 635 |
| Раздражение, нечестность, мошенничество и жульничество | 635 |
| Вторжение в личную жизнь | 636 |
| Нужно срочно принимать меры | 638 |
| Обзор основных концепций | 639 |
| Вопросы для обсуждения | 642 |
| Закрепление материала | 642 |
| Примечания | 643 |

Часть VII. Место 647

Глава 19. Управление маркетинговыми каналами 649

| | |
|--|-----|
| Цепочки поставок и сеть доставки потребительской ценности | 650 |
| Сущность и значение маркетинговых каналов | 651 |
| Как члены канала наращивают потребительскую ценность | 652 |
| Количество уровней канала распределения | 654 |
| Внутренняя структура и принципы функционирования каналов распределения | 656 |
| Принципы функционирования каналов распределения | 656 |
| Организация канала | 658 |
| Вертикальные маркетинговые системы | 658 |
| Горизонтальные маркетинговые системы | 663 |
| Комбинированные маркетинговые системы | 664 |
| Изменение организационной структуры канала распределения | 665 |
| Решения о структуре канала распределения | 666 |
| Анализ необходимых потребителю видов обслуживания | 667 |
| Определение целей и ограничений канала распределения | 667 |
| Выявление основных вариантов построения каналов распределения | 668 |
| Определение основных вариантов структуры канала | 669 |
| Оценка основных вариантов построения канала | 680 |
| Формирование международных каналов распределения | 680 |
| Решения об управлении каналом | 681 |
| Отбор участников канала распределения | 682 |
| Мотивация участников канала распределения и управление ими | 682 |
| Оценка и контроль деятельности участников канала | 683 |
| Управление товародвижением и каналом поставок | 683 |
| Природа и значение товародвижения | 684 |

| | |
|---|------------|
| Задачи системы товарно-материального снабжения | 685 |
| Основные функции маркетинговой логистики | 685 |
| Интегрированное управление поставками | 689 |
| Тенденции развития каналов поставок | 692 |
| Тенденции в розничной и оптовой торговле | 692 |
| Обзор основных концепций | 697 |
| Обсуждение основных концепций | 700 |
| Применение основных концепций | 700 |
| Примечания | 701 |
| Глава 20. Глобальный рынок | 705 |
| Глобальный маркетинг в XXI веке | 705 |
| Глобальная маркетинговая среда | 708 |
| Понимание факторов глобальной маркетинговой среды | 708 |
| Решения о выходе на международный рынок | 717 |
| Решения о том, на какие рынки выходить | 718 |
| Решения о том, как выйти на рынок | 719 |
| Экспорт | 719 |
| Совместная предпринимательская деятельность | 720 |
| Прямое инвестирование | 722 |
| Решения по поводу глобальной программы маркетинга | 724 |
| Стандартизация или адаптация к международным рынкам | 724 |
| Товар | 726 |
| Продвижение | 727 |
| Цена | 730 |
| Каналы распределения | 730 |
| Решения об организации международного маркетинга | 731 |
| Экспортный отдел | 731 |
| Международное подразделение | 732 |
| Глобальная организация | 732 |
| Обзор основных концепций | 733 |
| Вопросы для обсуждения | 734 |
| Закрепление материала | 735 |
| Примечания | 736 |
| Предметный указатель | 741 |

Об авторах

Сочетание профессиональных навыков и квалификации Филиппа Котлера и Гари Армстронга как авторского коллектива почти идеально подходит для написания вводного курса по маркетингу. Профессор Котлер является одним из ведущих мировых авторитетов по маркетингу. Профессор Армстронг, лауреат ряда престижных премий, читает лекции студентам-старшекурсникам, осваивающим экономические специальности. В совместном изложении Котлера и Армстронга сложный мир маркетинга предстает перед читателями в практичном, доступном и даже приятном виде.

Филипп Котлер имеет звание заслуженного профессора (S. C. Johnson & Son) международного маркетинга в Высшей школе менеджмента Келлога при Северо-Западном университете. Степень магистра экономики была присвоена ему в Чикагском университете, а степень доктора философии (также по экономике) — в Массачусетском технологическом институте. Д-р Котлер является автором книги *Marketing Management* (издательство Prentice Hall). К настоящему времени вышло уже 12-е издание этой книги, которая стала самым популярным учебником по маркетингу для высших школ бизнеса всего мира. Кроме того, д-р Котлер — автор десятков других успешных книг, а также свыше 100 статей для ведущих журналов. Профессор Котлер является единственным трижды лауреатом престижной премии Alpha Kappa Psi за лучшую статью года в *Journal of Marketing*.

Филипп Котлер стал первым получателем двух крупных наград: от Американской ассоциации маркетинга — как лучший в году преподаватель маркетинга (*Distinguished Marketing Educator of the Year Award*) и от Академии маркетинга в области медицинских услуг — за выдающиеся достижения в маркетинге, связанном с оказанием медицинских услуг (*Philip Kotler Award for Excellence in Health Care Marketing*). Профессор Котлер является лауреатом ряда других престижных премий, в том числе *Marketing Educator of the Year Award* (вручается международной организацией Sales and Marketing Executives International); *Marketing Excellence Award* (вручается Европейской ассоциацией консультантов и преподавателей маркетинга); *Charles Coolidge Parlin Marketing Research Award* и *Paul D. Converse Award* (вручается Американской ассоциацией маркетинга за выдающийся вклад в науку маркетинга). По результатам недавно проведенного газетой *Financial Times* опроса тысячи руководителей высшего ранга, представляющих многие страны мира, профессор Котлер занял четвертое место среди наиболее влиятельных гуров в сфере бизнеса, а также лиц, пишущих о бизнесе в XXI столетии.

Д-р Котлер занимал посты председателя Коллегии маркетинга при Институте управленческих наук, директора Американской ассоциации маркетинга и почетителя Института маркетинговых наук. Консультировал многие крупные американские и международные компании по вопросам стратегии и планирования маркетинга, организации маркетинга и международного маркетинга. Он много путешествовал по Европе, Азии и Южной Америке, консультируя компании и правительства разных стран по вопросам практики глобального маркетинга и возможностей, открывающихся в связи с развитием глобального маркетинга.

Гари Армстронг имеет звание заслуженного профессора (Crist W. Blackwell) в Школе бизнеса Кенана-Флеглера при Университете Северной Каролины в Чепел-Хилл. Степени специалиста и магистра бизнеса были присвоены ему Государственным университетом Уэйни в Детройте, а степень доктора философии по маркетингу он получил в Северо-Западном университете. Д-р Армстронг является автором многочисленных статей, опубликованных в ведущих экономических журналах. Выступая в роли консультанта и исследова-



дователя, он сотрудничал со многими компаниями в области маркетинговых исследований, управления сбытом и маркетинговой стратегии.

Но первой и главной любовью профессора Армстронга является все же преподавание. Он единственный имеет постоянное звание заслуженного профессора, которое он получил от Crist W. Blackwell за выдающиеся заслуги в области базового преподавания в Университете Северной Каролины в Чепел-Хилл. Д-р Армстронг проявляет высокую активность в деле преподавания и администрирования базовой программы образования Кепана-Флеглера. Он занимал административные должности заведующего кафедрой маркетинга, заместителя директора образовательной программы Undergraduate Business Program, директора программы Business Honors Program, а также многие другие. Он тесно сотрудничает с группами студентов, изучающих основы бизнеса, и является лауреатом нескольких премий за выдающиеся заслуги в области преподавания. Д-р Армстронг — единственный многократный получатель престижной премии в области образования *Award for Excellence in Undergraduate Teaching* (эту премию ему вручали трижды). Профессор Армстронг недавно стал лауреатом премии *Award for Excellence in Teaching*, вручаемой Советом управляющих Университета Северной Каролины. Этой премией, которую учредили шестнадцать студенческих городков, входящих в систему Университета Северной Каролины, отмечаются наивысшие достижения в области преподавания.

Вероника Вонг, бакалавр, MBA (Брэдфорд), д-р философии (Манчестер), член Королевского общества покровительства искусства, член Чартерного института маркетинга, профессор маркетинга и директор Исследовательской программы различных знаний и инноваций в Школе бизнеса Астон (ABS). Д-р Вонг также являлась ученым секретарем (в 2002-2003 гг.) и главой (2003–2007 гг.) Маркетинговой группы в ABS. Кроме того, она является приглашенным профессором в Школе менеджмента в Нанте (Франция). Д-р Вонг родилась в Малайзии, где и получила среднее образование. Свою трудовую деятельность она начала в университетах Лафборо и Уорвика. Она также преподает в Малайзии и работает в лабораториях *Ciba* (Великобритания). Д-р Вонг — активный член Европейской академии маркетинга (EMAC) и Ассоциации разработки и менеджмента продукта (PDMA); занимает пост вице-президента и члена комитета подразделений Великобритании и Ирландии соответственно. Она работает с целым рядом международных компаний, а также с некоммерческими и государственными организациями в сфере инновационных и маркетинговых стратегий, в числе этих организаций — британское Министерство торговли и промышленности, Совет по маркетингу и Министерство внутренних дел Великобритании. Вероника — автор более 60 статей в ведущих профильных журналах, в том числе *Journal of International Business Studies*, *Research Policy*, *Journal of Product Innovation Management*, *Technovation and Industrial Marketing Management*.

Джон Сондерс, бакалавр (Лафборо), MBA (Кренфилд), д-р философии (Брэдфорд), профессор маркетинга в Школе бизнеса Астон и в Школе менеджмента в Нанте (Франция). В свое время он занимал пост декана Школ бизнеса Лафборо и Астон. Он занимает пост редактора *International Journal of Research in Marketing*, президента Европейской академии маркетинга (EMAC) и главы ученого совета Чартерного института маркетинга (CIM). Также он является членом CIM, Королевского общества покровительства искусства, EMAC, Британской академии менеджмента и Товарищества маркетологов (Worshipful Company of Marketers). Его научные работы публикуются в *Journal of Marketing Research*, *Journal of Marketing*, *Journal of Advertising Research*, *Marketing Science*, *International Journal of Research in Marketing*, *Journal of Product Innovation Management*, *Journal of International Business Studies* и других ведущих профессиональных изданиях. Он консультирует и ведет программы для многих ведущих организаций, в том числе для Ассоциации школ бизнеса, компаний Nestle, Unilever, Rolls-Royce, Ford, для Европейской комиссии, Азиатского банка развития и правительства Сингапура.

Благодарности

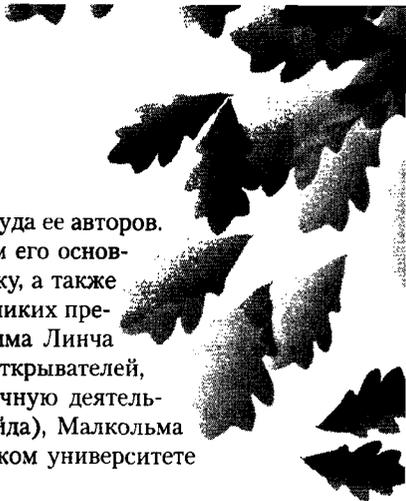
Ни одна книга в мире не является лишь результатом труда ее авторов. Мы многим обязаны пионерам маркетинга, определившим его основные аспекты, разработавшим основные понятия и методику, а также способы их изложения. В частности, мы в долгу у двух великих преподавателей маркетинга, Питера Дойла (Уорвика) и Джима Линча (Лидса), которым посвятили эту книгу. В числе первооткрывателей, оказавших существенное влияние на нашу работу и научную деятельность, мы хотели бы назвать Майкла Бейкера (Стрэтклайда), Малкольма Каннингема (Институт науки и техники при Манчестерском университете UMIST) и Малкольма Мак-Дональда (Крэнфилда).

Также мы благодарны своим коллегам из Высшей школы менеджмента Дж.Л. Келлога, Северо-западный Университет; Школы бизнеса Кенана-Флеглера Университета Северной Каролины в Чепел-Хилл, и Школы бизнеса Астона — за идеи, поддержку и советы. Еще хотим поблагодарить наших друзей из Академии маркетинга, Европейской академии маркетинга, Infogms, Американской ассоциации маркетинга, Привилегированного института маркетинга и Европейского фонда развития менеджмента, которые оказывали нам поддержку в работе и консультировали нас многие годы. Для нас было большой честью работать с таким количеством людей, которые помогли развитию маркетинга в Европе.

Спасибо Марии дель Мар Суза Фонтан, Сильвии Лафорет, Энди Херсту, Педро Куэльясу Брито, Энн Торрес, Томасу Хельгессону, Роберту А. Ван дер Цвурту, Сэмюэлу Пронку и Кевину Дану, которые подобрали прекрасные примеры для данного издания. Также большое спасибо Бригитте Николо за ее энтузиазм и профессионализм в обновлении и расширении объемного пакета приложений.

В исправлении этого издания нам помогало множество читателей из университетов и колледжей Европы, которые ответили на вопросы анкеты издательства *Pearson Education*, за что мы им очень благодарны.

Мы многим обязаны сотрудникам издательства *Pearson Education*, которые оказали нам существенную помощь в подготовке и выпуске этой книги: Томасу Сайдзелу из отдела сбора информации, Дэвиду Коксу из отдела разработки, Тине Кэйл-Боумэн, главе редакционного отдела, Питеру Хуперу, помощнику редактора, Мэджи Уэллс, заместителю главы отдела дизайна, Бриджит Ален, главе отдела допечатной подготовки, и Кею Холмэну, старшему координатору проектов. Также хотим поблагодарить Патрика Бонэма, внештатного редактора и корректора, и Сью Вильямс, независимого специалиста по графике. Особая благодарность Мэджи Уэллс — за чудесный дизайн текстового материала, и Кэтрин Хардинг, замечательной молодой художнице, оригинальное творение которой украшает обложку нашей книги.



www.pearsoneducation.com

Ждем ваших отзывов!

Вы, читатель этой книги, и есть главный ее критик. Мы ценим ваше мнение и хотим знать, что было сделано нами правильно, что можно было сделать лучше и что еще вы хотели бы увидеть изданным нами. Нам интересно услышать и любые другие замечания, которые вам хотелось бы высказать в наш адрес.

Мы ждем ваших комментариев и надеемся на них. Вы можете прислать нам бумажное или электронное письмо либо просто посетить наш веб-сервер и оставить свои замечания там. Одним словом, любым удобным для вас способом дайте нам знать, нравится ли вам эта книга, а также выскажите свое мнение о том, как сделать наши книги более интересными для вас.

Посылая письмо или сообщение, не забудьте указать название книги и ее авторов, а также ваш обратный адрес. Мы внимательно ознакомимся с вашим мнением и обязательно учтем его при отборе и подготовке к изданию последующих книг. Наши электронные адреса:

E-mail: info@williamspublishing.com

WWW: <http://www.williamspublishing.com>

Информация почтовые адреса:

в России: 127055, Москва, ул. Лесная, д. 43, стр. 1

в Украине: 03150, Киев, а/я 152

Предисловие

Цель пятого издания — увеличение ценности для читателей!

Цель настоящего издания — ознакомить тех, кто приступает к изучению основ маркетинга, с восхитительным миром современного маркетинга. Авторы стремились использовать новаторский и вместе с тем достаточно близкий к практике и увлекательный подход к изложению материала. Подобно любой другой эффективной компании, предлагающей своим клиентам те или иные продукты или услуги, мы стремились создать как можно большую стоимость для вас, *наши* дорогие клиенты. Мы без устали трудились над каждой страницей, таблицей, рисунком, фактом и примером, представленными в этой книге, стремясь сделать ее лучшим учебником, который можно было бы использовать как для изучения, так и для преподавания основ маркетинга.

Предметом современного маркетинга являются исключительно создание стоимости для клиента (которую мы будем для краткости называть потребительской ценностью) и формирование прибыльных отношений с клиентами. Современный маркетинг начинается с уяснения нужд и желаний потребителей, принятия решения о том, какие целевые рынки данная организация может обслуживать с наибольшей эффективностью, и выработки “неотразимого предложения ценности”, на основе которого компания может завоевывать и удерживать целевых потребителей, а также неуклонно наращивать их численность. Если организация успешно решит эти задачи, она непременно добьется отдачи в виде получения определенной доли рынка, прибылей и клиентского капитала (customer equity).

Маркетинг — это нечто гораздо большее, чем какая-то изолированная функция бизнеса. Маркетинг — это настоящая философия, которая определяет деятельность организации в целом. Маркетинговый отдел не может *самостоятельно* сформировать отношения с клиентами, способные принести компании прибыль, — функция маркетинга должна осуществляться в масштабе всей компании. Маркетинг оказывает определяющее влияние на принятие, например, таких решений общего характера: кого данная компания желает видеть в качестве своих клиентов, какие потребности этих клиентов она намерена удовлетворять, какие продукты и услуги намерена предлагать своим клиентам, какие цены она будет устанавливать на свои продукты и услуги, какие послания намерена отправлять своим клиентам и какие послания предполагает получать от них, а также в какие партнерские отношения она намерена вступать. Таким образом, чтобы вызвать повышенный интерес клиентов путем создания потребительской ценности, заведомо более высокой, чем у конкурентов, маркетинговый отдел должен работать в тесном контакте с другими отделами своей компании, а также с другими организациями, входящими в систему формирования потребительской ценности данной компании.



Маркетинг: создание потребительской ценности и формирование отношений с клиентами

С первой и до последней страницы авторы данного издания *Основы маркетинга* развивают новаторскую идею потребительской ценности и формирования отношений с клиентами, которая составляет ядро современного маркетинга.

Пять главных тем пятого издания

Настоящее издание *Основы маркетинга* строится на пяти важнейших темах, связанных с понятием потребительской ценности и стоимости.

- 1. Устойчивый маркетинг стремится к долгосрочному удержанию клиентов и бизнеса, который работает для них.** Маркетинг во многом определил вид товаров и услуг, предлагаемых современным потребителям. Коммерческие и неприбыльные организации не могут игнорировать желания и потребности клиентов и успешно реагируют на них. Тем не менее устойчивость стратегии ограничивается удовлетворением потребностей и желаний клиентов с позиции их долгосрочных интересов или интересов общества в целом. Например, наша эволюция привела к тяге к сладкой, соленой и жирной пище, которая миллионы лет назад стимулировала наших предков отыскивать требуемую им пищу в джунглях или саванне. Теперь же, в связи с современным развитием производства и каналов поставок, эта тяга стала легко реализуема и как следствие довольно сильно навредила здоровью многих наций. Глобальное потешление также означает усиление состязания за сырье для промышленности и продукты питания, а также то, что удовлетворение нездоровых желаний потребителей оказывает существенное влияние на окружающую среду.

Смещение в бизнесе акцента с продукта на *устойчивый маркетинг* рассматривается в главе 1. Далее, в главе 2, рассматривается собственно *устойчивый маркетинг*, цель которого — не просто продавать и покупать, а еще и изучать влияние всех маркетинговых действий на *социальную ответственность в обществе*. Вообще, темы *устойчивости* и *социальной ответственности* будут часто подниматься в тексте, рассматриваться в примерах, обсуждаться в вопросах и примечаниях.

- 2. Создание потребительской ценности для клиентов во имя последующего получения стоимости от клиентов.** Современные специалисты по маркетингу должны уметь *создавать потребительскую ценность* и эффективно *управлять отношениями с клиентами*. Они должны уметь привлекать целевых клиентов с помощью достаточно убедительного (“неотразимого”) предложения ценности. Кроме того, они должны уметь удерживать и “выращивать” своих клиентов, создавая для них повышенную потребительскую ценность и эффективно управляя интерфейсом “компания — клиент”. Современные выдающиеся маркетинговые компании отличаются хорошим знанием своего рынка и потребностей своих клиентов; умеют разрабатывать маркетинговые стратегии, способствующие формированию ценности; умеют разрабатывать интегрированные маркетинговые программы, которые создают потребительскую ценность для клиентов и удовлетворяют их важнейшие потребности; и наконец, умеют налаживать прочные отношения со своими кли-

ентами. Взамен они получают стоимость от своих клиентов в форме продаж, прибыли и лояльности.

С этой новаторской *структурой* потребительской ценности читатели впервые знакомятся в самом начале главы 1, в которой приводится описание модели маркетингового процесса, состоящей из пяти этапов. Эта модель достаточно подробно описывает, как маркетинг *создает* потребительскую ценность, *получая* взамен определенную стоимость от клиентов. Эта структура детально объясняется в главах 1 и 2, что создает прочный фундамент для дальнейшего изучения основ маркетинга. В последующих главах показано применение этой структуры в маркетинговой практике.

3. **Управление прибылью на маркетинг с целью получения высокой стоимости от клиентов.** Чтобы получать высокую стоимость от клиентов в обмен на создание для них потребительской ценности, руководители маркетинговых подразделений должны научиться измерять величину прибыли на инвестиции в маркетинг и эффективно управлять этой прибылью. Иными словами, руководители маркетинговых подразделений должны гарантировать, что деньги, выделяемые на маркетинг, расходуются достаточно эффективно. В прошлом многие специалисты по маркетингу швыряли деньги на реализацию масштабных, дорогостоящих маркетинговых программ, зачастую не особенно задумываясь о финансовой отдаче этих капиталовложений. Однако ситуация быстро меняется к лучшему. Измерение прибыли на маркетинговые инвестиции и эффективное управление ею стало в наше время важной составляющей принятия стратегических решений по маркетингу.
4. **Эффективное использование новых маркетинговых технологий в цифровую эпоху.** Цифровые и прочие новинки высоких технологий, внедряемые в последнее время в сфере маркетинга, оказывают огромное влияние как на самих покупателей, так и на специалистов по маркетингу, которые их обслуживают. Современные специалисты по маркетингу должны знать, как правильно использовать компьютерные, информационные, коммуникационные и дистрибутивные технологии с целью обеспечения более эффективного взаимодействия со своими клиентами и партнерами по маркетингу в эту новую цифровую эпоху.
5. **Социально-ответственное использование маркетинга во всемирном масштабе.** По мере того как технологические достижения все больше превращают наш мир в “маленькую глобальную деревню”, специалисты по маркетингу должны учиться продвигать свои бренды во всемирном масштабе, никогда не забывая о своей высокой социальной ответственности.

Важные улучшения и дополнения

При подготовке настоящего издания книги *Основы маркетинга* мы скрупулезно проанализировали важнейшие тенденции и силы, оказывающие значительное влияние на маркетинг в нашу эпоху потребительской ценности и отношения с клиентами. Ниже перечислены некоторые из важных изменений, которые наши читатели обнаружат в данном издании.

- Это издание, как и ряд предыдущих, базируется на новаторской концепции **структуры потребительской ценности** и расширяет ее. Ни в каком другом учебнике по

маркетингу вы не обнаружите столь четкого и всестороннего подхода к изложению понятия потребительской ценности и ее важности для маркетинга.

- Главы, посвященные интегрированным маркетинговым коммуникациям, полностью переработаны таким образом, чтобы они отражали радикальные перемены в способах, с помощью которых современные специалисты по маркетингу доводят информацию о потребительской ценности до сведения своих потенциальных клиентов.
- В заново переработанной главе 15 рассматривается современная **модель изменения интегрированных маркетинговых коммуникаций**. В этой главе рассказывается о том, как в наши дни специалисты по маркетингу используют все новые и новые средства массовых коммуникаций, начиная с интерактивного телевидения и Интернета и заканчивая iPod и мобильными телефонами, для выхода на своих целевых клиентов с более персонализированными обращениями.
- Материалы по рекламе и пиару сейчас объединены в главе 16, которая включает новые важные обсуждения, касающиеся слияния рекламы с развлекательной информацией, чтобы выделиться на фоне “рекламной толчи”, которая наблюдается в современном информационном пространстве; прибыли на рекламу и ряда других важных тем. В переработанной главе 17 рассматриваются вопросы личных продаж и стимулирования сбыта.
- В новой главе 18 отражен новый подход к освещению вопросов прямого маркетинга и его стремительно развивающегося направления — маркетинга в Интернете. Эта глава включает раздел о новых цифровых технологиях прямого маркетинга, таких как маркетинг с использованием мобильных телефонов, аудио- и видеодатчиков, загружаемых из Интернета, а также интерактивное телевидение.
- Мы переработали материал, посвященный ценам, представленный в главе 14. Теперь эта глава фокусируется на **установлении цен, базирующихся на потребительской ценности**, — на уяснении и получении стоимости от клиентов как основе для установления и корректировки цен. Эта переработанная глава включает новые обсуждения ценовых стратегий, основанных на высокой стоимости и добавленной стоимости, а также обсуждение динамических цен и соображения, касающиеся установления цен с учетом действий конкурентов.
- Глава 12 содержит новый раздел, посвященный управлению разработкой новых продуктов. В этом разделе освещаются современные подходы к разработке новых продуктов (**коллективная разработка новых продуктов, определяемая требованиями клиентов и основанная на использовании единого подхода**).

В этом издании содержится также новый и дополненный материал по широкому спектру других тем, включая управление отношениями с клиентами и CRM, стратегии формирования и позиционирования брендов, анализ достоинств и недостатков, благоприятных возможностей и угроз (SWOT-анализ), получение данных и сети данных, этнографические исследования потребителей, маркетинг и разнообразие, маркетинг с учетом особенностей разных возрастных групп населения, маркетинг слухов, маркетинг услуг, удовлетворение потребностей поставщика и налаживание партнерских отношений с поставщиками, защиту окружающей среды, маркетинг, связанный с определенным поводом или причиной, социально-ответственный маркетинг, стратегии глобального маркетинга и многое другое.

Кроме того, в данное издание включено множество новых примеров. Все таблицы, примеры и ссылки на использованную литературу подверглись тщательному обновлению. Все новые или переработанные описания ситуаций, связанных с реальными компаниями, помогают учащимся окунуться в мир практического маркетинга непосредственно в учебной аудитории. Даже внешний вид текста претерпел существенные изменения в результате включения в него рисунков, значительно переработанных по сравнению с предыдущими изданиями. Вряд ли вы найдете где-нибудь более современный и более доступный учебник по маркетингу, чем тот, который держите сейчас в руках.

Инструменты, способствующие усвоению материала

Перечисленные ниже инструменты обучения, которые встречаются в начале и в конце каждой главы, а также по ходу изложения материала каждой главы, помогают студентам изучать, увязывать между собой и применять на практике важнейшие концепции маркетинга.

- *Вводный обзор основных концепций.* Этот раздел в начале каждой главы посвящается краткому обзору концепций, которые будут излагаться в соответствующей главе, а также увязыванию этих концепций с концепциями, изложенными в предыдущих главах. Кроме того, в нем указываются цели обучения и дается краткий вводный материал к соответствующей главе.
- *Истории из практики реального маркетинга,* открывающие каждую главу, вы найдете на сайте книги по адресу <http://www.williamspublishing.com>.
- *Обзор основных концепций* — помещаемая в конце каждой главы сводка ключевых концепций, представленных в главе, а также целей, которые ставили перед собой авторы при написании этой главы.
- *Обсуждение основных концепций и их применение.* В каждой главе содержится ряд вопросов для обсуждения и упражнений на применение концепций, изложенных в соответствующей главе.
- *Примеры из практики компаний* размещены на сайте книги по адресу <http://www.williamspublishing.com>.

Данное издание *Основы маркетинга* представляет для читателей большую ценность, чем любое из предыдущих изданий этого учебника. Оно предоставляет в распоряжение читателей все, что им необходимо знать о маркетинге, делая процесс обучения не только эффективным, но и приятным!

ЧАСТЬ I

Маркетинг сегодня

Нет выгоды без наслаждения.
Вильям Шекспир



Глава 1. Маркетинг

Глава 2. Социальная ответственность и этика маркетинга

Глава 3. Стратегический маркетинг

В части I исследуется роль маркетинга в организации, виды деятельности, которые стали составляющими маркетинга, и рассказывается, как объединить составляющие в план маркетинга. Из **главы 1** вы узнаете о том, как глубоко проникает маркетинг во все сферы нашей жизни. Кроме того, в **главе 1** рассматриваются виды деятельности, связанные с маркетингом. В **главе 2** описана роль маркетинга и социальная ответственность его перед обществом. **Глава 3** посвящена маркетинговой деятельности компаний. В ней рассматриваются стратегическое маркетинговое планирование, составление маркетингового плана и его воплощение в жизнь.

ГЛАВА 1

Маркетинг



Маркетинг и продажа — это как обольщение и принуждение.

Краткое содержание

- Введение
- Что такое маркетинг
- Нужды, потребности и запросы
- Управление маркетингом
- Концепции управления маркетингом
- Маркетинг в XXI веке
- Маркетинг как деятельность

Цели главы

Прочитав эту главу, вы должны уметь:

- Дать определение маркетинга и уяснить его основные понятия.
- Дать определение управления маркетингом и понимать, как маркетологи управляют спросом и строят выгодные отношения с клиентами.
- Сравнить пять концепций управления маркетингом.
- Различать этапы процесса маркетинга и понимать их взаимосвязь.

Введение

У современных успешных компаний есть общая черта: основу их успеха составляет ориентация на потребителей и вера в маркетинг. Эти компании прилагают усилия к тому, чтобы выявить и удовлетворить потребности клиентов на четко определенных целевых рынках. Они побуждают всех своих сотрудников обеспечивать клиентов продукцией высшего качества, максимально удовлетворяя таким образом их потребности. Руководство этих компаний знает, что если они будут заботиться о клиентах, то увеличение доли рынка и прибыли не заставят себя долго ждать.

Что такое маркетинг

Отделы маркетинга больше, чем другие подразделения, беспокоятся о потребителях. Создание потребительской ценности и удовлетворение клиента — вот суть сегодняшней теории и практики маркетинга. Не случайно существует определение: «Маркетинг — это

извлечение прибыли из удовлетворения потребителя. Цель маркетинга — привлечь новых клиентов, обещая высшую потребительскую ценность, и сохранять старых клиентов, постоянно удовлетворяя их меняющиеся запросы”.

Компания Wal-Mart стала крупнейшей компанией розничной торговли, потому что всегда выполняла то, что обещала: “Мы продаем дешевле — всегда”. FedEx (Federal Express) лидирует среди компаний США, оказывающих курьерские услуги, потому что действительно обеспечивает самую быструю и надежную доставку мелких грузов. Ritz-Carlton обещает — и создает! — “поистине незабываемые впечатления” для тех, кто останавливается в отелях этой компании. А Coca-Cola, мировой лидер в производстве безалкогольных напитков, никогда не отступает от своего простого, лаконичного, но такого емкого лозунга — “Всегда Coca-Cola”. Эти и другие процветающие компании знают, что если они будут заботиться о своих клиентах, то расширение рынка и более высокие доходы не заставят себя долго ждать.

Маркетинг — важнейшая составляющая успеха любой фирмы, большой или маленькой, коммерческой или некоммерческой, национальной или международной. Работа крупных коммерческих компаний, например McDonald's, Sony, FedEx, Wal-Mart, IBM и Marriott, основана на использовании принципов маркетинга. Но в последнее время маркетинг используют и некоммерческие организации, в частности колледжи, больницы, музеи, филармонии и даже церкви. Большинство государств Северной и Южной Африки, Западной Европы и Юго-Восточной Азии имеют хорошо развитые маркетинговые системы. И бизнесмены, и чиновники в большинстве стран мира полны желания изучать все, что касается современной практики маркетинга.

Вы уже очень много знаете о маркетинге — ведь он вокруг вас. Вы видите результаты маркетинга — это изобилие товаров на полках магазинов. Маркетинг — это реклама, заполонившая экраны телевизоров, журналы, газеты, Интернет. Маркетинг присутствует везде, чем бы вы ни занимались, за ним стоит обширная сеть людей, занятых борьбой за ваше внимание и деньги.

В этой главе мы начнем с общего знакомства с маркетингом, его основополагающими концепциями, узнаем, какая философия лежит в его основе. Затем обсудим некоторые проблемы, с которыми сталкиваются маркетологи в новом тысячелетии.

О маркетинге

Что же означает термин *маркетинг*? Это не только реклама и продажа, несмотря на то, что каждый день на нас обрушиваются тонны рекламы и объявлений о распродажах. Но продажа и реклама — это только верхушка маркетингового айсберга.

Цель современного маркетинга — *удовлетворение потребностей клиентов*. Продавать можно только то, что уже произведено. А маркетинг начинается задолго до того, как у компании появляется готовый продукт. Маркетинг — это своеобразная домашняя работа менеджеров, которую они проделывают для того, чтобы понять и оценить потребности людей и определить возможности компании по их удовлетворению с учетом ее интересов. Маркетологи продолжают работать с товаром на протяжении всего его жизненного цикла. Они ищут новых потребителей, пытаются удержать уже существующих, улучшая его потребительские свойства и используя для этой цели отчеты о продажах и обратную связь. Если специалист по маркетингу понял потребности клиента, создал товар, представляющий собой высшую потребительскую ценность, назначил разумную цену, правильно распространил товар и эффективно его разрекламировал, то продать такой товар будет очень легко. Продажа и реклама — это часть маркетингового комплекса, т.е. набора средств маркетинга, воздействующих на рынок.

Маркетинг — социальный и управленческий процесс, позволяющий отдельным лицам и группам лиц удовлетворять свои нужды и потребности с помощью обмена созданными ими товарами и потребительскими ценностями.

Чтобы объяснить это определение, в данной главе мы рассмотрим следующие понятия: *нужды, потребности и запросы; товары и услуги; потребительская ценность, удовлетворенность и качество; обмен, сделка и отношения; рынок* [2]. На рис. 1.1 показано, как связаны между собой эти понятия маркетинга.

Маркетинговый процесс

На рис. 1.1 представлена модель маркетингового процесса, состоящая из пяти этапов. На первых четырех этапах компания уясняет потребности клиентов, создает потребительскую ценность и формирует с ними прочные отношения. На пятом этапе компания пожинает плоды создания ею повышенной потребительской ценности.

В данной главе мы рассмотрим все пять этапов, сосредоточив внимание на тех из них, которые связаны с созданием и использованием отношений с клиентами. В главе 2 мы рассмотрим более подробно второй и третий этапы — разработку маркетинговых стратегий и составление маркетинговых программ.



Рис. 1.1. Модель маркетингового процесса

Нужды, потребности и запросы

Самое важное из основополагающих понятий маркетинга — нужды покупателей. Разнообразные нужды можно разделить на *физические* — нужда в пище, одежде, тепле и безопасности; *социальные* — в общении и привязанностях; *индивидуальные* — в знаниях и самовыражении. Эти нужды обусловлены человеческой природой.

Нужда — ощущаемый человеком недостаток чего-то необходимого.

Потребность — это нужда, принявшая специфическую форму соответственно культурному уровню и индивидуальности человека. Голодный американец думает о гамбургере, голодный китаец — о рисе. Потребности принимают форму объектов, способных удовлетворить нужды.

Потребности — нужды, принявшие специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и индивидуальностью человека.

Потребности людей практически не ограничены, ресурсы для их удовлетворения — наоборот. Поэтому каждый человек выбирает товары, имеющие высшую потребительскую

ценность и способные обеспечить максимальное удовлетворение за ту сумму, которой он располагает. Потребности, подкрепленные покупательной способностью, становятся **запросами**. Потребитель рассматривает товар как совокупность неких качеств и выбирает продукт, обеспечивающий их оптимальное сочетание за ту сумму, которая у него есть. Например, автомобиль Honda Civic — это скорость, низкая цена и экономия горючего; Lexus — это комфорт, роскошь, показатель высокого социального статуса.

Запросы — потребности человека, подкрепленные его покупательной способностью.

Компании, серьезно относящиеся к маркетингу, затрачивают огромные усилия на выявление нужд, потребностей и запросов своих клиентов: проводят маркетинговые исследования, анализируют жалобы клиентов и их требования, учат продавцов следить за нуждами клиентов, которые могли остаться неудовлетворенными.

В таких компаниях служащие всех уровней (включая руководителей высшего ранга) постоянно поддерживают связь с клиентами, стремясь вникнуть в нужды и потребности последних. Например, руководители высшего звена компании Wal-Mart два дня в неделю проводят в своих магазинах в толпе покупателей. В Disney World каждый менеджер хотя бы раз должен отработать в парке в костюме Микки, Минни и т.п. Более того, все менеджеры Disney World одну неделю в году проводят в самых горячих точках системы обслуживания парка — стоят на контроле, продают поп-корн, обслуживают аттракционы. В компании AT&T исполнительный директор часто приходит в один из сервисных центров компании, надевает головной телефон и отвечает на телефонные звонки, чтобы лучше понять суть проблем и жалоб своих клиентов [3]. А в Marriott, чтобы не терять связи с потребителями, председатель совета директоров и президент корпорации Билл Марриот ежегодно прочитывает лично примерно 10% из 8 тысяч писем, присылаемых в адрес компании, и 2% от 750 тысяч отзывов, получаемых от клиентов. Понимание нужд, потребностей и запросов потребителей необходимо для разработки маркетинговой стратегии.

Товары и услуги

Товар — все, что может быть предложено на рынке для привлечения внимания, ознакомления, использования или потребления и что может удовлетворить нужды или потребности. В роли товара могут выступать физические объекты, услуги, физические лица, места, организации и идеи.

Люди удовлетворяют свои нужды и потребности разного рода товарами. Кроме осязаемых объектов, к товарам относят и **услуги**, представляющие собой действия или выгоду, которую может получить потребитель. Они также являются объектом купли-продажи, как правило, не осязаемы, и их приобретение не приводит к присвоению чего-либо. В качестве примеров услуг можно назвать банковскую деятельность, работу авиакомпаний, гостиничный бизнес, помощь при заполнении налоговых деклараций, коммунальные услуги и пр.

Услуга — действие или выгода, которую одна сторона предлагает другой. Как правило, не имеет вещественного выражения, а приобретение не приводит к получению чего-либо в собственность.

В более широком понимании к товарам относятся также *впечатления, физические лица, места, организации, информация и идеи*. Используя различные комбинации товаров и услуг, компании создают незабываемые впечатления для своих клиентов, например Диснейленд. Любые товары и услуги быстро превращаются в однотипные изделия, и тогда у компании остается одна возможность выделиться в этом море однообразия — создать

незабываемые и яркие впечатления, чтобы дифференцировать свое предложение. В последние годы появилось много тематических магазинов и ресторанов, которые предлагают нечто большее, нежели просто товары и еда.

Такие магазины, как Niketown и Cabella's, привлекают потребителей, предлагая им развлечения, показы мод и организуя зрелищные акции по продвижению товаров. В тематических ресторанах, таких как Hard Rock Cafe, Planet Hollywood и House of Blues, еда служит всего лишь дополнением к развлечению во время еды. Один предприниматель в Израиле открыл Cafe Ke'ilu, что дословно переводится как "Лжекафе". Он обратил внимание на то, что чаще всего люди приходят в кафе, чтобы "себя показать и других посмотреть", а вовсе не затем, чтобы поесть; создание Cafe Ke'ilu было логическим завершением этого наблюдения. В этом заведении посетителям подают пустые тарелки и чашки, предоставляя им возможность спокойно пообщаться, и всего-то за три доллара в будние дни и за шесть в выходные.

Понятие *товар* намного шире, чем любой физический объект или услуга. Потребители решают, какие передачи смотреть по телевизору, куда поехать в отпуск, какие организации поддерживать взносами и какие идеи принимать. Для потребителя все это является товаром. Если вам кажется, что термин *товар* не совсем подходит по смыслу, замените его другим, например *средство удовлетворения*, *ресурс* или *предложение*.

Многие продавцы делают ошибку, уделяя больше внимания физическим товарам, чем пользе, которую эти товары способны принести. Продавцам кажется, что они предлагают товар, а не решение проблемы или удовлетворение потребности. Производитель буровых установок уверен, что клиенту нужен бур, тогда как на самом деле клиенту требуется скважина. Такие производители страдают маркетинговой близорукостью. Они фокусируют все внимание на существующих потребностях и упускают из виду нужды, которые лежат в основе потребностей. Они забывают, что физический товар — это только инструмент для решения проблем потребителя. У таких производителей начинаются проблемы каждый раз, когда на рынке появляется новый товар, который удовлетворяет те же потребности, но в большей степени или по более низкой цене. Потребитель с теми же нуждами, безусловно, захочет получить новый (лучший или более дешевый) товар.

Выдающиеся маркетинговые компании предпринимают поистине титанические усилия, пытаясь узнать как можно больше о своих клиентах и уяснить их нужды, потребности и запросы. Они проводят исследования потребителей и анализируют данные о своих потенциальных клиентах. Сотрудники таких компаний, в том числе и высшее руководство, стараются быть как можно ближе к своим клиентам. Например, глава компании Harley-Davidson регулярно работает на сборочном конвейере и вместе с клиентами совершает поездки на мотоциклах, чтобы узнать их мнения и пожелания, так сказать, из первых уст. А основатель и главный исполнительный директор Build-A-Bear, одной из компаний розничной торговли в США, Максаин Кларк каждую неделю навещает в магазинах своей сети (общее количество которых превышает две сотни), чтобы поговорить с работниками компании и лучше познакомиться с теми, кто покупает продукты, продаваемые его компанией. "В результате, — говорит Максаин Кларк, — в Интернете у меня появилось множество друзей" [4].

Рыночные предложения: товары, услуги и впечатления

Нужды и желания потребителей реализуются посредством **рыночного предложения**, т.е. определенного сочетания продуктов, услуг, информации или впечатлений (опыта), предлагаемых рынку с целью удовлетворения той или иной нужды или желания.

Рыночные предложения не ограничиваются лишь физическими *товарами* и включают также *услуги*, т.е. действия или выгоды, предлагаемые на продажу, которые являются нематериальными и не делают покупателя владельцем чего-либо материального. В качестве примера можно привести банковские услуги, услуги авиакомпаний, гостиничных сетей, фирм, специализирующихся на оказании помощи своим клиентам в составлении налоговых деклараций, а также фирм, занимающихся ремонтом жилья. В более широком аспекте рыночные предложения включают и другие объекты, такие как *физические лица, места, организации, информация и идеи*. Например, помимо продвижения на рынок своих банковских услуг, LaSalle Bank размещает в средствах массовой информации объявления, в которых гражданам предлагается жертвовать бывшую в употреблении или старую зимнюю одежду в пользу Армии спасения. В этом случае в качестве рыночного предложения выступает предложение об оказании материальной помощи малоимущим людям.

Рыночное предложение — определенное сочетание продуктов, услуг, информации или впечатлений (опыта), предлагаемых рынку с целью удовлетворения той или иной потребности или желания.

Многие продавцы, уделяя повышенное внимание свойствам продаваемых товаров, забывают о выгодах и впечатлениях, обеспечиваемых этими товарами. Это называется **маркетинговой близорукостью**. Продавцы забывают о том, что продукт — это лишь некий инструмент, который позволяет решить ту или иную проблему потребителя. Производителю долота диаметром четверть дюйма может показаться, что его потенциальному клиенту требуется именно долото [5]. На самом же деле этому клиенту нужно проделать отверстие диаметром четверть дюйма. У такого продавца возникнут проблемы, если появится новый продукт, который будет лучше удовлетворять нужду потенциального клиента или обойдется ему дешевле. *Нужда* этого клиента останется такой же, но его *потребность* изменится: он пожелает стать обладателем этого нового продукта.

Маркетинговая близорукость — ошибка компании, заключающаяся в том, что она уделяет слишком много внимания выпускаемым ею продуктам в ущерб выгодам и впечатлениям (опыту), обеспечиваемым этими продуктами.

Опытные маркетологи не застревают на характеристиках конкретных продуктов и услугах. Образовав сочетание нескольких услуг и продуктов, они создают для своих потребителей определенные *впечатления о торговой марке*. Например, Walt Disney World — это развлечения, мотоцикл Harley-Davidson — скорость и престиж, кроссовки Nike — “движение со скоростью мысли”. Вот что говорит по этому поводу А. Г. Лафли, главный исполнительный директор компании Procter & Gamble: “Потребителям нужны не просто характеристики или преимущества продукта; более того, им не нужны готовые решения. Каждый раз, отправляясь за покупками, они хотят получить замечательные впечатления от посещения магазина, от использования приобретенного продукта и уровня обслуживания”. Новый слоган компании Procter & Gamble гласит: “Не спрашивайте, как мы поможем клиентам мыть полы и туалеты. Попытайтесь лучше ответить на вопрос, как мы подарим им свободное время, освободив от утомительных хлопот” [6].

Компания Hewlett-Packard утверждает, что персональный компьютер — это нечто большее, чем просто совокупность устройств. Персональный компьютер — это персональный пользовательский опыт: “Трудно назвать нечто *более* персональное из того, что принадлежит лично вам, чем ваш персональный компьютер. Ваш персональный компьютер — это ваш дополнительный мозг. Это — ваша жизнь... Это — ваша потрясающая стратегия, ошеломительное предложение, блестящие вычисления. Это — ваша автобиография, зафиксированная в тысячах слов и цифр...” [7].

Ценность, удовлетворенность и качество

Обычно потребитель удовлетворяет свою потребность, выбирая то, что ему нужно, из большого количества товаров или услуг, специально предназначенных для этой цели. Как он это делает? Он выбирает, полагаясь на свое ощущение ценности, которой, на его взгляд, обладают те или иные товары и услуги.

Потребительская ценность — соотношение между преимуществами, которые потребитель получает в результате приобретения и использования товара, и затратами на его приобретение и использование.

Например, становясь клиентом FedEx, вы получаете множество преимуществ, главное из которых – быстрая и надежная доставка посылок. Однако, помимо этого, потребитель получает еще и преимущества, связанные со статусом и с имиджем. При выборе между FedEx и другими компаниями клиент сопоставляет получаемые преимущества с размером стоимости услуг, а также величиной моральных и физических усилий, связанных с оформлением пересылки. Более того, он сравнивает стоимость услуг FedEx со стоимостью услуг других компаний, например UPS, Airborne и U.S. Postal Service, и выбирает ту, которая сможет максимально удовлетворить все его потребности.

Потребители редко способны точно и объективно представить себе соотношение потребительской ценности товара с затратами на его приобретение. Они полагаются на свое *ощущение* ценности. Например, действительно ли FedEx обеспечивает самую быструю и надежную доставку? Если да, то стоит ли платить за эти преимущества ту высокую цену, которую запрашивает эта компания? Postal Service утверждает, что она обеспечивает столь же быструю доставку значительно дешевле. Но, судя по доле рынка, большинство клиентов считают иначе. У FedEx 45% рынка доставки посылок в США, у Postal Service – 8%.

Удовлетворение потребителя зависит от того, насколько характеристики (свойства) товара соответствуют его представлению о потребительской ценности. Если достоинства товара ниже связанных с ним ожиданий, потребитель остается неудовлетворенным. Если достоинства совпадают с ожидаемыми, потребитель удовлетворен. Если достоинства товара превосходят ожидаемые, потребитель счастлив. Лидирующие в области маркетинга компании делают все возможное, чтобы оправдать ожидания своих клиентов. Удовлетворенный клиент возвращается снова, делает покупки и делится своим восторгом со знакомыми. Главное здесь – реализовать ожидания потребителя, связанные с данным товаром. Лучшие компании ставят своей целью всегда *давать больше, чем ожидает клиент*, – они обещают только то, что могут выполнить, но выполняют немного *больше* обещанного.

Удовлетворение потребителя – степень совпадения характеристик или свойств товара, субъективно воспринимаемых клиентом, с ожиданиями, связанными с этим товаром.

Удовлетворенность потребителя тесно связана с качеством товара. В последнее время многие компании стали использовать программы всеобщего управления качеством (Total Quality Management – TQM), направленные на непрерывное повышение качества товаров, услуг и собственно маркетинговой деятельности. Качество товара непосредственно отражается в его характеристиках (свойствах), а следовательно, и в уровне удовлетворенности потребителя.

Всеобщее управление качеством (TQM) – программы, направленные на постоянное повышение качества товаров, услуг и маркетинговой деятельности.

В самом узком значении качество можно определить как отсутствие дефектов. Но большинство ориентированных на потребителя компаний выходят за рамки такого определения, рассматривая качество с точки зрения удовлетворения потребителя. Например,

вице-президент по вопросам качества компании Motorola, которая первой в США начала внедрять систему TQM, говорит, что “качество должно рассматриваться с точки зрения потребителя... Мы даем такое определение: все, что не нравится потребителю, есть некачественный товар”. Подобное определение качества даст и Американское общество по контролю качества: качество — это совокупность свойств и характеристик товара (услуги), благодаря которым товар (услуга) способен *удовлетворять нужды потребителя*. Оба эти определения, ориентированные на потребителя, предполагают, что, для того, чтобы достичь всеобщего качества, компания должна производить товары или услуги, соответствующие ожиданиям потребителей или превосходящие их. основополагающая цель движения за внедрение системы TQM — *полное удовлетворение потребителя*. Качество начинается с выявления нужд потребителя и заканчивается их удовлетворением. Более подробно проблемы удовлетворенности потребителя, ценности и качества мы рассмотрим в главе 5.

Обмен, сделки и отношения

Маркетинг возник с появлением обмена. **Обмен** — один из многих способов получения желаемого. Например, голодный может получить пищу с помощью охоты, рыболовства или сбора плодов. Он может также стоять с протянутой рукой и выпрашивать подавание. А может предложить в обмен на пищу деньги, другой товар или услугу.

Обмен — получение желаемого объекта в ответ на передачу другого объекта.

Обмен как средство удовлетворения потребностей имеет много преимуществ. Человеку не нужно выпрашивать или отнимать у других то, что ему требуется, он не зависит от пожертвований и не должен производить все необходимое собственноручно. Он производит только то, что умеет, и обменивается плодами своего труда с другими производителями, получая все, в чем нуждается. Следовательно, обмен позволяет обществу производить больше товаров, чем при натуральном хозяйстве.

Если обмен — это центральное понятие маркетинга, то сделка считается единицей измерения маркетинга. **Сделка** — это обмен предметами, представляющими ценность для сторон-участниц: одна сторона дает другой товар X, получая взамен товар Y. Например, вы платите в магазине 350 долл. за телевизор. Это классическая *денежная операция*. Однако не все сделки связаны с деньгами. Обменяв свой старый холодильник на подержанный телевизор соседа, вы совершаете *бартерную операцию*.

Сделка — вид обмена, совершаемый двумя сторонами, обязательным условием которого является наличие не менее чем двух товаров, имеющих потребительскую ценность, а также определенное время и места обмена.

При совершении сделки продающая сторона пытается получить определенную реакцию на свое предложение. Эта реакция может быть шире, нежели покупка или обмен товарами (услугами). Политик, выступая в роли кандидата на какой-либо пост, например, хочет получить реакцию в виде голосов избирателей, церковь — в виде увеличения числа прихожан, общественное движение — в виде принятия пропагандируемой им идеи. Маркетинг — это совокупность действий, рассчитанных на получение от целевой аудитории желаемой реакции на товар, услугу, идею или иной объект.

Маркетинг, ориентированный на сделку, — это часть более широкого понятия **маркетинга взаимоотношений**. Маркетологи больше заинтересованы в создании долговременных отношений со своими клиентами, дистрибьюторами, дилерами и поставщиками, чем в заключении кратковременных сделок. Маркетолог должен завязывать прочные

экономические и общественные связи, обещая высококачественные товары, отличное обслуживание и приемлемые цены и выполняя обещанное. Цели маркетинга претерпели изменения: от стремления получить максимальную прибыль от каждой отдельной сделки до создания максимально взаимовыгодных отношений с потребителями и другими участниками рынка. Точнее было бы сказать, что в конечном счете компания стремится создать уникальный актив под названием *маркетинговая сеть*. Маркетинговая сеть состоит из компании и всех сторон, участвующих в ее деятельности: потребителей, служащих, поставщиков, дистрибьюторов, розничных торговцев, рекламных агентов и других физических и юридических лиц, с которыми у компании существуют взаимовыгодные деловые отношения. Все чаще конкуренция наблюдается не между компаниями, а скорее между их маркетинговыми сетями, причем в выигрыше остается та компания, которой удалось создать более жизнеспособную сеть. Ключевой принцип здесь таков: создай хорошую сеть взаимоотношений с ключевыми фигурами, и прибыль гарантирована.

Маркетинг взаимоотношений — процесс создания, поддержания и расширения прочных, взаимовыгодных отношений с потребителями или другими заинтересованными лицами.

Рынки

От понятия обмена логично перейти к понятию рынка.

Рынок — совокупность существующих и потенциальных покупателей товара или услуги, объединенных общими нуждами или запросами, которые можно удовлетворить за счет обмена.

Размер рынка зависит от количества покупателей, испытывающих потребность в некоем товаре, имеющих средства для совершения обмена и желание предложить эти средства в обмен на нужный им товар.

Изначально термин *рынок* означал место, где продавцы и покупатели обменивались товарами. Экономисты подразумевают под *рынком* совокупность покупателей и продавцов товаров определенного типа; существует, например, рынок недвижимости или рынок зерновых. Маркетологи считают продавцов представителями производства, а покупателей — представителями рынка. Отношения между производством и рынком представлены на рис. 1.2. Продавцов и покупателей объединяют четыре потока. Продавцы отправляют на рынок товары, услуги и определенные сведения, а взамен получают деньги и информацию. Внутренний контур отражает обмен денег на товары, внешний — обмен информацией.

Современная экономика основана на разделении труда, когда производитель специализируется на производстве некоего товара, получает за него деньги и на них покупает все необходимое для производства. Следовательно, современная экономика включает в себя множество элементов рынка. Производитель отправляется на рынок ресурсов (сырьевых, валютных, труда), приобретает ресурсы, превращает их в товары и услуги, продает посреднику, а тот — потребителю. Потребитель продает свой труд и получает за него зарплату, которую тратит на товары и услуги. Государство — тоже рынок, оно покупает товары на рынках ресурсов, производителей и посредников, платит им, собирает налоги с этих рынков (включая рынок потребителей) и обеспечивает выполнение своих функций. Таким образом, экономика каждой страны и экономика мира представляют сложный комплекс рынков, связанных между собой процессами обмена.

Маркетологи постоянно наблюдают за рынками, чтобы понять нужды и потребности каждого рынка и выбрать те из них, которые их компания может обслуживать лучше других. Это позволит компании производить товары и услуги, представляющие потребительскую ценность для целевых потребителей, добиваться высокого уровня их удовлетворенности и тем самым увеличивать объемы продаж, повышая свои доходы.

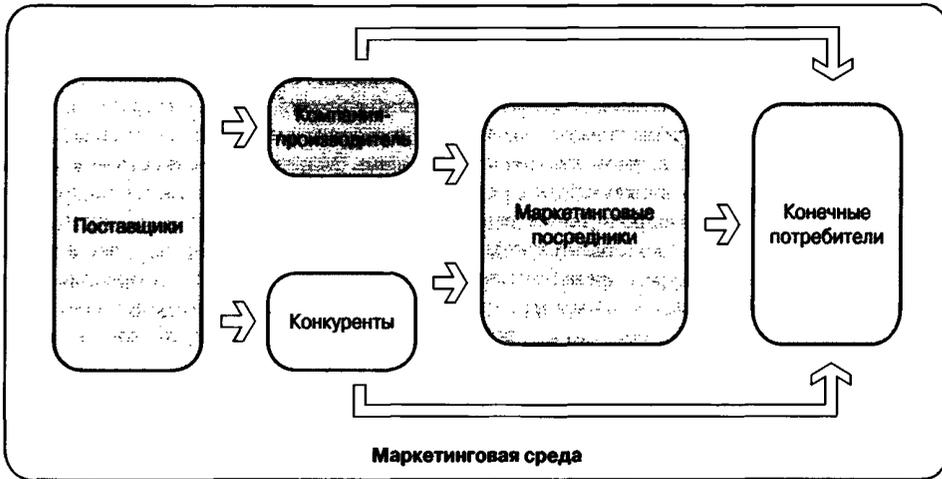


Рис. 1.2. Упрощенная схема рыночных отношений

Разработка клиент-ориентированной стратегии маркетинга

Менеджеры по маркетингу, уяснив потребности потенциальных клиентов и особенности рынка, приступают к разработке клиент-ориентированной стратегии маркетинга. Мы определяем **маркетинг-менеджмент** как искусство и науку правильного выбора целевых рынков и формирования прибыльных отношений с ними. Цель менеджера по маркетингу заключается в том, чтобы отыскать, привлечь, удержать и создать целевых клиентов путем формирования, обеспечения и продвижения потребительской ценности, предлагаемой данной компанией.

Маркетинг-менеджмент — искусство и наука правильного выбора целевых рынков и формирования прибыльных отношений с ними.

Чтобы разработать эффективную маркетинговую стратегию, менеджер по маркетингу должен найти ответы на два важных вопроса: *каких клиентов будет обслуживать наша фирма* (т.е. что представляет собой наш целевой рынок) и *как мы можем обеспечить этим клиентам наилучшее обслуживание* (т.е. в чем заключается наше предложение стоимости)? Эти концепции более подробно будут рассмотрены в следующей главе.

Выбор клиентов — целевой аудитории

Прежде всего компания должна решить, *кого* она будет обслуживать. Для этого она делит рынок на сегменты (*сегментирование рынка*) и выбирает те из них, которые представляют наибольший интерес (*целевой маркетинг*). Некоторые считают, что маркетинг-менеджмент — это поиск максимального числа потенциальных клиентов и наращивание спроса. Но менеджеры по маркетингу понимают, что из-за разнообразия потребностей клиентов их фирма не сможет обслужить *всех*. Если она попытается это сделать, то рискует снизить уровень обслуживания. Вместо этого компания выбирает лишь тех клиен-

тов, которых способна обслужить на достаточно высоком уровне и с прибылью для себя. Например, магазины компании Nordstrom ориентируются на зажиточных людей, а магазины Family Dollar — на семьи с невысоким достатком.

Некоторые компании иногда сознательно идут на сокращение численности клиентов, снижая спрос. Например, энергетические компании не справляются с ростом спроса на свои услуги в периоды ликového потребления. В подобных случаях чрезмерного спроса компании практикуют *демаркетинг* для сокращения количества клиентов или с целью временного (или постоянного) сокращения спроса. Например, чтобы снизить интенсивность движения на перегруженных скоростных магистралях в Вашингтоне, Центральный вашингтонский совет местных органов власти создал веб-сайт, на котором гражданам, которые ежедневно ездят по этим магистралям, советуют объединяться в группы и ездить по несколько человек в одной машине по очереди или пользоваться общественным транспортом (www.commuterconnections.org)[8].

Таким образом, менеджеры по маркетингу решают, на каких клиентов будет ориентироваться их компания, и принимают решение об уровне, периодичности и природе спроса, создаваемого этими клиентами. Маркетинг-менеджмент — это, по сути, *управление клиентами и управление спросом*.

Предложение стоимости

Кроме того, компания должна решить, *как она будет обслуживать своих целевых клиентов*, т.е. принять решение о *дифференциации и позиционировании* на рынке. Предложение стоимости компании — это совокупность выгод или ценностей, которые она обещает доставлять потребителям с целью удовлетворения их нужд. Компания Saab обещает владельцам своих автомобилей высокие технические характеристики и огромное удовольствие от езды. Компания Subaru обещает высокий уровень безопасности: “Пневмоподушки спасут вам жизнь. Полноприводная конструкция гарантирует, что потребность в пневмоподушках, скорее всего, не возникнет”. Вода Propel Fitness Water производства Gatorade “предназначена для организма, находящегося в постоянном движении”. А энергетический напиток Red Bull “наполняет жизненной энергией тело и мозг человека”. Этому напитку принадлежит 70% рынка энергетических напитков.

Такие предложения стоимости отличают один бренд от другого и дают ответ на извечный вопрос каждого потребителя: “Почему я должен покупать именно этот бренд, а не какой-то другой?” Компания должна разработать как можно более эффективное предложение стоимости, обеспечивающее ей преимущество на целевом рынке.

Концепции маркетинг-менеджмента

Мы описали маркетинг-менеджмент как выполнение задач по достижению желаемых уровней продаж на целевых рынках. Как решить эти маркетинговые задачи? Как сбалансировать интересы компании, потребителей и общества? Часто ли их интересы конфликтуют между собой? Концепция управления маркетингом компании, несомненно, влияет на ее отношение к покупателям.

Существует пять концепций маркетинг-менеджмента: *совершенствования производства, совершенствования товара, интенсификации коммерческих усилий, чистого маркетинга и социально-ориентированного маркетинга*.

Концепция совершенствования производства

Согласно концепции совершенствования производства, потребители выбирают широко распространенные и недорогие товары, поэтому в маркетинг-менеджменте упор делается на совершенствовании производства и повышении эффективности распределения. Эта концепция — одна из самых распространенных и привычных для продавцов.

Концепция совершенствования производства — подход к управлению маркетингом, согласно которому потребители отдадут предпочтение широко распространенным и доступным по цене товарам. Поэтому в управлении маркетингом упор следует делать на совершенствовании производства и повышении эффективности распределения товаров.

Концепция совершенствования производства актуальна в двух случаях. Во-первых, когда спрос на товар превышает предложение и компании следует расширять производство. Во-вторых, когда себестоимость товара слишком высока и ее следует снизить за счет повышения производительности. Например, на заре существования компании Ford Motor Генри Форд видел основную задачу в том, чтобы усовершенствовать производство “Модели Т”, чтобы как можно больше людей могли ее купить. Форд в шутку говорил, что может предложить покупателям “Модель Т” любого цвета, при условии, что этот цвет черный. На основе этой концепции компания завоевала значительную долю автомобильного рынка. Но компании, придерживающиеся концепции совершенствования производства, рискуют заикнуться на собственной деятельности. Так случилось и с Фордом, и спустя некоторое время его стратегия утратила эффективность. Несмотря на низкую цену “Модели Т”, спрос на нее падал. В погоне за дешевизной компания упустила из виду еще одно желание клиентов — доступные по цене товары должны быть еще и *привлекательными*. Освободившуюся долю рынка “Модели Т” незамедлительно заняла конкурирующая фирма General Motors.

Концепция совершенствования товара

Согласно другой популярной у продавцов концепции -- **совершенствования товара**, -- потребители выбирают товары высокого качества, новые и эффективные, поэтому компании следует направить усилия на совершенствование своей продукции. Некоторые производители считают, что если они сконструируют более эффективную мышеловку, то к ним потянутся покупатели со всего мира [4]. Но многих из них ждет разочарование. Покупатели для борьбы с грызунами не всегда хотят купить именно эффективную мышеловку, они могут предпочесть химические препараты или обратиться в компании, специализирующиеся на дератизации. Более того, новую мышеловку не купят, если производитель не позаботится о дизайне, упаковке и цене, не наладит удобных каналов распространения, не разрекламирует ее перед целевой аудиторией и не убедит ее, что это лучшее средство. Ориентация на совершенствование товара приводит к тому, что компания все свои усилия сосредоточивает на технологиях, поскольку ее руководство считает технологическое превосходство основой коммерческого успеха.

Концепция совершенствования товара — подход к управлению маркетингом, утверждающий, что потребители отдадут предпочтение товарам лучшего качества, эффективности и максимальных возможностей, поэтому организации следует направлять основные усилия на постоянное совершенствование продукции.

Концепция совершенствования товара также может привести к “маркетинговой близорукости”. Например, руководителям железнодорожных компаний когда-то казалось,

что пассажирам пужны поезда, а не перевозки, и они на заметили конкуренции со стороны авиатранспорта, автобусов и автомобилей. Производство более совершенных поездов не удовлетворяло потребности клиентов в передвижении и перевозках, это было сделано за счет создания других видов транспорта и расширения покупательского выбора.

Концепция интенсификации коммерческих усилий

Многие организации придерживаются **концепции интенсификации коммерческих усилий**, согласно которой потребители будут покупать товары компании, только если она предпримет специальные усилия по продаже и продвижению товара компании. Как правило, эта концепция применяется при продаже товаров *пассивного спроса*, т.е. таких, которые клиенты обычно не планируют покупать, например журналы или окна с тройными рамами. Компании, производящие такие товары, должны научиться определять перспективных покупателей и раскрыть перед ними преимущества своих товаров.

Концепция интенсификации коммерческих усилий — подход к управлению маркетингом, согласно которому потребители не будут покупать товары компании в достаточном количестве, если она не предпримет специальных усилий по продаже и продвижению.

Концепция интенсификации коммерческих усилий существует не только в бизнесе. Например, политическая партия расхваливает своего кандидата перед избирателями. Кандидат и сам рекламирует себя — жмет руки, целует детей, встречается со сторонниками и произносит речи. Щедро выделяются средства на рекламу по телевидению и радио, плакаты и письма. Недостатки кандидата часто скрывают от общественности, поскольку цель в том, чтобы “продать” его избирателям, а не в том, чтобы впоследствии удовлетворить их.

Фирмы обычно берут на вооружение эту концепцию в периоды перепроизводства. Цель в данном случае в том, чтобы продавать то, что производится, а не в том, чтобы производить то, что пользуется спросом. Такой маркетинг сопряжен с большим риском. Он сосредоточен на заключении краткосрочных сделок, а не на установлении долгосрочных выгодных отношений с клиентами. Он предполагает, что потребителям понравится товар, который их убедили приобрести, а если и не понравится, то они забудут о разочаровании и купят его снова. Но такое предположение ошибочно. Большинство исследований показывают, что неудовлетворенные клиенты не покупают товар повторно. Более того, удовлетворенный клиент рассказывает о своем положительном впечатлении трем потенциальным клиентам, а неудовлетворенный клиент о своем разочаровании — десяти [7].

Концепция чистого маркетинга

Согласно **концепции чистого маркетинга**, достижение целей организации зависит от понимания нужд и потребностей целевых клиентов, а также от наличия более эффективных по сравнению с компаниями-конкурентами способов достижения желаемого уровня удовлетворенности потребителей.

Концепция чистого маркетинга — подход к управлению маркетингом, согласно которому достижение целей организации зависит от понимания нужд и потребностей потребителей на целевых рынках, а также от более эффективных, чем у компаний-конкурентов, способов достижения желаемого уровня удовлетворенности потребителей.

Концепцию чистого маркетинга часто путают с концепцией интенсификации коммерческих усилий. (На рис. 1.3 приведено их сравнение.) Концепция интенсификации

коммерческих усилий опирается на *внутренние факторы*. Она отталкивается от производства, опирается на существующие товары компании и нацелена на активизацию продаж и продвижения товара для получения прибыли. Другими словами, концепция интенсификации коммерческих усилий фокусируется на завоевании потребителя за счет продажи имеющихся товаров и не интересуется, кто покупает эти товары и почему.

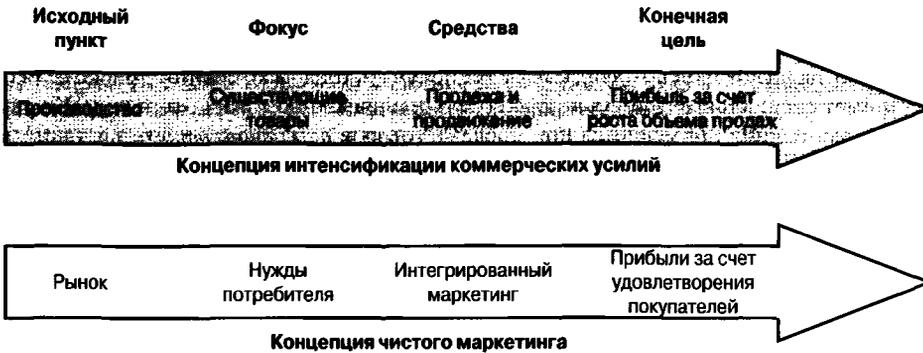


Рис. 1.3. Сравнение концепций интенсификации коммерческих усилий и чистого маркетинга

В отличие от нее концепция чистого маркетинга опирается на *внешние факторы*. Она отталкивается от рынка, опирается на нужды клиентов, ориентируется на согласование всех маркетинговых действий и утверждает, что для прибыльной деятельности необходимо наладить долгосрочные отношения с потребителями, основанные на потребительской ценности и удовлетворении потребителей. Согласно концепции чистого маркетинга, ориентация на клиента и потребительская ценность — главные составляющие роста продаж и прибыли.

Многие успешные и известные компании руководствуются концепцией чистого маркетинга, например IKEA, Procter & Gamble, Marriott, Nordstrom и Wal-Mart. Компания Toyota стремится как можно лучше узнать своих покупателей, установить их потребности и найти способ их удовлетворения. Amlux, четырнадцатизэтажное здание штаб-квартиры Toyota, напоминает ракету и привлекает миллионы посетителей. Это потенциальные клиенты и просто люди, которые хотят рассказать компании о том, как лучше удовлетворять потребности покупателей в транспорте. В специальной конструкторской студии Amlux посетителям разрешается работать над разработкой дизайна своих моделей. Они получают подробную информацию о компании, ее торговых представительствах и продукции. Посетители могут высказывать любые соображения по поводу того, что, по их мнению, должна делать и производить компания. Деятельность комплекса Amlux направлена на привлечение потенциальных клиентов, которые, как никто другой, знают, что им нужно от автомобилей.

О подлинно маркетинговой ориентации компании свидетельствует то, что приверженность интересам потребителей в ней не просто декларируется, но и реализуется на всех уровнях управленческой иерархии; этой позиции придерживаются все сотрудники компании. Именно поэтому удержание клиентов стало для компании приоритетной задачей, и все сотрудники заинтересованы в налаживании долгосрочных контактов с клиентами.

Многие компании заявляют, что придерживаются концепции чистого маркетинга, хотя на самом деле это не так. У них есть внешние атрибуты маркетинга — коммерческий директор, менеджеры по разработке товаров, планы маркетинга и результаты маркетинговых исследований, но это не означает, что компании *ориентируются на рынок и руководствуются интересами клиентов*. Главное, чтобы они действительно реагировали на

изменение потребностей клиентов и стратегий своих конкурентов. Такие компании, как Philips, Marks & Spencer, Fiat, IBM, утратили ведущие позиции на рынке, потому что не сумели изменить маркетинговую стратегию в соответствии с изменениями на рынке.

Реализация концепции чистого маркетинга означает нечто большее, нежели производство продукции с учетом желаний и очевидных потребностей покупателей. Клиент-ориентированные компании изучают потребителей, чтобы узнать их потребности, предложить новые товары и протестировать изменения в уже существующих товарах. Такой подход оправдывает себя, когда нужда четко определена и клиенты знают, чего хотят. Однако во многих случаях сами потребители не знают ни о своих потребностях, ни о существовании товаров, способных их удовлетворить. Такие ситуации требуют использования *клиент-ориентированного маркетинга*, т.е. компании должны лучше клиентов понимать их нужды и потребности и создавать товары и услуги, которые будут соответствовать всем потребностям — нынешним и будущим.

Всем известно, что нельзя предвидеть будущее. Давайте вспомним, кому из нас двадцать лет назад не хватало мобильных телефонов, копиров, автомобилей с навигационной системой, домашнего Интернета? Как некогда сказал покойный ныне Акио Морита, выдающийся руководитель корпорации Sony: “Мы стремимся вести за собой потребителей, а не спрашивать их, в каких товарах они нуждаются. Покупатели не знают наших возможностей так, как знаем их мы. Поэтому, вместо того чтобы проводить маркетинговые исследования, мы постоянно изучаем нашу продукцию и способы ее использования. Мы стараемся создать для нее рынок, обучая и информируя потребителей” [8].

Чтобы изменить ориентацию компании с продаж на маркетинг, требуются годы. Главное — поставить удовлетворенность потребителей в центр всей работы компании. Впрочем, концепция чистого маркетинга не означает, что компании следует обеспечить *всех* потребителей *всем*, чего они хотят. Цель маркетинга заключается не в том, чтобы *максимизировать* степень удовлетворенности потребителей, а в том, чтобы удовлетворение их нужд приносило прибыль компании. Таким образом, маркетологам следует стремиться к достижению баланса между созданием максимальной потребительской ценности и прибылью компании.

Концепция социально-ориентированного маркетинга

Согласно *концепции социально-ориентированного маркетинга*, компания, определив нужды, потребности и интересы целевого рынка, должна доставить удовлетворение потребителям эффективнее, чем конкуренты, и способствовать повышению благосостояния потребителей и общества. Концепция социально-ориентированного маркетинга является самой новой.

Концепция социально-ориентированного маркетинга — подход к управлению маркетингом, согласно которому компания, определив нужды, потребности и интересы целевого рынка, должна доставить удовлетворение потребителям более эффективно, чем конкуренты, и при этом способствовать повышению благосостояния потребителей и общества.

Концепция социально-ориентированного маркетинга совершеннее концепции чистого маркетинга с точки зрения экологических проблем, нехватки природных ресурсов, мировых экономических проблем и недостаточного развития социальных служб. Современное общество ставит перед собой вопрос: всегда ли деятельность фирмы, ориентированная на максимальное удовлетворение индивидуальных потребностей, приносит благо обществу и потребителям в долгосрочной перспективе? Согласно концепции социально-ориентированного

маркетинга, концепция чистого маркетинга упускает из виду возможность конфликтов между краткосрочными *потребностями* потребителей и их длительным *благополучием*.

Рассмотрим индустрию быстрого питания. Сегодня многие считают, что огромные сети ресторанов быстрого питания предлагают вкусную и полезную пищу по умеренным ценам. Но не меньше людей, которые сомневаются в полезности фаст-фуда. Они заявляют, что гамбургеры, жареные цыплята, жареная картошка и другие блюда меню ресторанов быстрого питания имеют высокое содержание жира и соли. Продукты заворачивают в удобную упаковку, но это приводит к загрязнению окружающей среды. Так что, пытаясь удовлетворить потребности клиентов, преуспевающие сети ресторанов быстрого питания причиняют вред здоровью потребителей и способствуют возникновению новых экологических проблем.

Такие вот осязания и конфликты и породили концепцию социально-ориентированного маркетинга. Как показано на рис. 1.4, в ней уравновешены три составляющие: прибыль компании, потребности клиентов и интересы общества. Как правило, компании при принятии маркетинговых решений руководствуются получением максимальной прибыли в кратчайшие сроки. Однако со временем они осознают долгосрочное значение удовлетворения потребительских пужд и переходят к концепции чистого маркетинга. Сейчас многие компании начинают задумываться об интересах общества.



Рис. 1.4. Треугольник социально-ориентированного маркетинга

Компаниям все чаще приходится иметь дело с ожиданиями общества в целом. Например, общество ожидает от компаний соблюдения этических и экологических норм, и компании должны руководствоваться этическими и экологическими соображениями и подтверждать свои убеждения на практике.

Создание выгодных отношений с клиентами

Управление спросом означает управление потребителями. Спрос на продукцию компании предъявляют две группы потребителей — новые и постоянные. Классическая теория и практика маркетинга акцентировали внимание на привлечении новых клиентов и на продаже им товаров и услуг. Но в сегодняшней маркетинговой среде вследствие изменения демографической и экономической ситуации, а также характера конкуренции

количество новых покупателей сократилось. Стоимость их *привлечения* растет — сегодня оно обходится в пять раз дороже, чем удержание существующих покупателей. Поэтому, хотя поиск новых клиентов остается важной задачей, акцент смещается в направлении *удержания* клиентов и налаживания с ними длительных *отношений*.

Компании также обнаружили, что потеря клиента — это не просто непроданный товар, а потеря всех потенциальных покупок, которые клиент мог совершить. Например, подсчитано, что *пожизненная потребительская ценность* клиента супермаркета превышает миллион евро. Таким образом, работа по удержанию клиентов имеет большое экономическое значение. Компания может потерять деньги на операции, но при этом получить прибыль за счет установления и поддержания долговременных отношений. Ключ к удержанию покупателей — предоставление им исключительной потребительской ценности и борьба за удовлетворение.

Маркетинг-менеджмент на практике

Поскольку маркетинг используется в деятельности разных организаций, способы его применения весьма разнообразны. Многие крупные фирмы используют стандартный подход к организации и проведению маркетинговой деятельности, однако есть компании, которые относятся к маркетингу не так строго и формально, — например, easyJet и Dyson. Эти компании достигли успеха, нарушив, казалось бы, все правила маркетинга. Вместо того чтобы проводить исследования, вкладывать деньги в рекламу и создавать отделы маркетинга, easyJet и Dyson прибегли к *предпринимательскому маркетингу* [1]. Они достигают успеха за счет оптимального использования имеющихся в их распоряжении ограниченных ресурсов и более эффективного удовлетворения потребностей клиентов. Оказывается, не всегда маркетинг должен строиться по образцу таких гигантов, как Procter & Gamble.

Однако предпринимательский маркетинг часто уступает место *формальному*, или *стандартному, маркетингу*. По мере достижения успеха малые компании неизбежно склоняются в его сторону. Они начинают вкладывать больше средств в телерекламу на уже освоенных рынках, расширяют штат продавцов, создают отделы маркетинговых исследований. Они развивают стандартный маркетинг, изучают профессиональные издания, просматривают отчеты о маркетинговых исследованиях, доводят до совершенства дилерские сети. Компании теряют изобретательность и запал, которыми обладали вначале, и начинают бороться с предпринимательскими настроениями и подходами, которым они обязаны своим первоначальным успехом. Им следует внедрять *предпринимательский маркетинг*, т.е. поощрять инициативу и дух предпринимательства на местах. Их менеджеры должны покинуть офисы, переместиться ближе к клиентам и найти новые творческие подходы, которые позволят внести новую ценность в жизнь своих клиентов.

Эффективный маркетинг может принимать разнообразные формы. Формальная и творческая стороны маркетинга всегда будут противодействовать. Формальную сторону маркетинга освоить легче. Но творчество и энтузиазм в маркетинге приносят плоды многим компаниям, позволяя им достичь успеха на рынке и удержать его.

Разработка маркетингового плана и маркетинговой программы

Маркетинговая стратегия компании определяет, каких клиентов будет обслуживать эта компания и как она будет создавать для них ценность. Маркетологи разрабатывают

маркетинговую программу, обеспечивающую целевым клиентам потребительскую ценность. Реализация маркетинговой стратегии формирует благоприятные отношения с клиентами. Маркетинговая программа состоит из *маркетингового комплекса*, т.е. совокупности маркетинговых инструментов, которые используются для практической реализации маркетинговой стратегии.

Важнейшие инструменты маркетингового комплекса делятся на четыре обширные группы, называемые *четырьмя P* маркетинга: продукт (product), цена (price), место (place) и продвижение (promotion). Чтобы обеспечить клиентам свое предложение стоимости, фирма должна создать рыночное предложение (продукт), удовлетворяющее некую нужду потребителей. Фирма должна решить, какую сумму она запросит за это предложение (цена) и каким образом сделает это предложение доступным для целевых потребителей (место). Наконец, фирма должна сообщить своим целевым клиентам о своем предложении и убедить их в его достоинствах (продвижение). В последующих главах мы подробнее рассмотрим маркетинговые программы и маркетинговый комплекс.

Формирование отношений с клиентами

Первые три этапа маркетингового процесса (выявление рынка и нужд клиентов, разработка клиент-ориентированной маркетинговой стратегии и составление маркетинговых программ) приводят компанию к четвертому и самому важному этапу — формированию прибыльных отношений с клиентами.

Управление отношениями с клиентами

Управление отношениями с клиентами (customer relationship management — CRM) — самая важная концепция современного маркетинга. До недавних пор CRM определялось как деятельность по управлению данными о клиентах. Согласно этому определению, CRM представляет собой обработку информации о каждом из клиентов и скрупулезное управление “точками соприкосновения” с клиентами с целью максимизации лояльности клиентов.

Управление отношениями с клиентами (CRM) — совокупный процесс формирования и поддержания прибыльных отношений с клиентами путем обеспечения повышенной потребительской ценности и удовлетворения нужд клиентов.

Однако в последнее время понятие CRM все чаще используется в более широком смысле и представляет собой совокупный процесс формирования и поддержания прибыльных отношений с клиентами путем обеспечения повышенной потребительской ценности и удовлетворения нужд клиентов. Такое определение управления отношениями с клиентами касается всех аспектов приобретения, удержания и создания клиентов.

Строительные блоки отношений с клиентами: потребительская ценность и удовлетворение нужд клиентов

Ключ к формированию долговременных отношений с клиентами — создание повышенной потребительской ценности и удовлетворение нужд клиентов. Удовлетворенные клиенты чаще оказываются лояльными клиентами, увеличивая долю рынка компании.

Потребительская ценность. Привлечь и удержать клиентов непросто. Клиентам предоставляется широкий выбор продуктов и услуг, удовлетворяющих их потребности.

Клиент предпочитает иметь дело с фирмой, предлагающей наивысшую **воспринимаемую ценность**. Воспринимаемая ценность — это оценка клиентом разницы между всеми выгодами и всеми издержками определенного рыночного предложения в сравнении с выгодами и издержками конкурирующих предложений.

Воспринимаемая ценность — оценка клиентом разницы между выгодами и издержками определенного рыночного предложения в сравнении с выгодами и издержками конкурирующих предложений.

Например, владельцы гибридного автомобиля Prius (изготовитель — компания Toyota) получают ряд преимуществ: экономичность двигателя, более высокий социальный статус и более благоприятный имидж. Владелец Prius имеет имидж более ответственного в плане защиты окружающей среды. Принимая решение о покупке Prius, потребители взвешивают эти и другие воспринимаемые выгоды владения автомобилем, сравнивая их с такими издержками, как высокая цена Prius, сложность приобретения, определенные психологические издержки. Кроме того, потенциальные покупатели сравнивают преимущества владения автомобилем Prius с преимуществами владения гибридными или негибридными автомобилями других марок. В конечном счете они выбирают бренд, обеспечивающий высшую воспринимаемую ценность.

Клиенты часто не имеют возможности объективно или точно оценить выгоды и издержки владения неким продуктом. В этом смысле целесообразно говорить именно о *воспринимаемой* ценности. Можно ли, например, утверждать, что Prius действительно является самым экономичным вариантом автомобиля? Учтите, что вам понадобятся годы на то, чтобы сэкономить на топливе сумму, которая компенсировала бы высокую цену “зеленого” автомобиля. Однако покупателям автомобиля Prius *кажется*, что они получают реальную ценность. Опрос 69 тысяч покупателей показал, что, по мнению владельцев Prius, они получили за свои деньги в целом более высокую ценность, чем покупатели гибридных автомобилей любых других марок[12].

Удовлетворение клиента. Удовлетворенность клиента зависит от воспринимаемой эффективности продукта в сравнении с ожиданиями клиента. Если эффективность продукта не отвечает ожиданиям покупателя, у того возникает чувство неудовлетворенности, если отвечает, покупатель доволен. Если эффективность продукта превосходит ожидания покупателя, он счастлив.

Известные компании делают все возможное, чтобы удовлетворить своих важнейших клиентов. Удовлетворенные клиенты совершают повторные покупки у той же компании и рекомендуют ее другим. Результаты исследований показывают, что высокий уровень удовлетворенности способствует повышению лояльности, что ведет напрямую к улучшению показателей компании. Задача в данном случае заключается в том, чтобы ожидания клиентов отвечали возможностям компании. Опытные компании пытаются вызвать у своих клиентов чувство *счастья*, обещая им меньше того, что делают в действительности. Счастливые клиенты не только совершают повторные покупки, но и рассказывают другим об удачном опыте, связанном с покупкой продукта.

Удовлетворенность клиента — степень, в которой ощущаемая эффективность продукта отвечает ожиданиям его покупателя.

Для компаний, которые хотят сделать своих клиентов счастливыми, исключительная потребительская ценность и исключительный уровень обслуживания — это нечто большее, нежели определенная совокупность политик или действий. Это определенный настрой компании в целом и важная составляющая ее культуры. Рассмотрим пример.

Некий покупатель впервые в жизни купил автомобиль Lexus за 45 тыс. долл. Он мог позволить себе Mercedes, BMW или Cadillac, однако он выбрал Lexus. Он усаживается за руль дорогостоящей игрушки и едет домой, в соседний штат. Он с наслаждением вдыхает запах новенькой кожаной обивки салона, с удовольствием прикасается к рычагу переключения скоростей, с гордостью рассматривает внутреннюю отделку. Оказавшись на скоростной магистрали, он жмет до отказа педаль акселератора и радуется, когда за считанные секунды скорость возрастает почти до 180 км/ч. Поворотники, дворники, стеклоподъемники, тормоза — все действует идеально, приводя водителя в восторг. Чтобы усилить это приятное чувство, он включает радиоприемник, оснащенный акустической системой с эффектом квадрофонии, и сразу попадает на свою любимую станцию — и передаваемая ею классическая музыка создает у него ощущение подлинного блаженства. Насладившись классической музыкой, он переключается с одной радиостанции на другую, затем на третью, на четвертую... И все это — его любимые радиостанции. Но никакого чуда здесь нет. Просто автомеханик, который готовил Lexus для этого покупателя, заметил настройки в радиоприемнике его старого автомобиля. Именно так компании удалось превзойти самые смелые ожидания своего клиента. Никто не инструктировал автомеханика поступать подобным образом — просто он усвоил сущность философии Lexus: привести клиента в восторг. Только так можно превратить “обычного” клиента в “пожизненного”. Подобные действия автомеханика не стоят его компании ни цента, но упрочивают отношения клиента с компанией до такой степени, которая приносит ей прибыль, исчисляемую суммой со многими нулями и называемой “пожизненной стоимостью клиента”. Именно такие действия всех дилеров Lexus сделали компанию ведущим производителем автомобилей класса “люкс”.

Однако клиент-ориентированная фирма, хоть и стремится вызвать у своих клиентов ощущение удовлетворенности, не пытается *максимизировать* это чувство. Компания может всегда повысить степень удовлетворенности своих клиентов, снизив цену или расширив спектр оказываемых услуг, но это может привести к снижению прибыли. Цель маркетинга заключается в том, чтобы обеспечивать потребительскую ценность *с выгодой для себя*. Такой подход требует соблюдения баланса: компания должна обеспечивать большую потребительскую ценность и удовлетворенность своих клиентов, не жертвуя собственными интересами.

Инструменты формирования и уровни отношений с клиентами

Компании могут формировать отношения с клиентами на разных уровнях в зависимости от природы целевого рынка. На одном полюсе находятся компании со множеством клиентов, каждый из которых приносит компании сравнительно невысокую прибыль. Такие компании стремятся установить с клиентами так называемые *базовые отношения*. Например, представители компании Procter & Gamble (P&G) не обзванивают и не посещают лично каждого из своих клиентов, купивших стиральный порошок Tide. P&G формирует отношения с клиентами с помощью рекламы, создающей положительный имидж бренда, путем стимулирования сбыта, предоставления бесплатного телефонного номера и веб-сайта.

На другом полюсе находятся рынки с относительно небольшим числом клиентов, каждый из которых приносит достаточно высокую прибыль. Компании, которые действуют на таких рынках, предпочитают формировать с клиентами *полностью партнерские отношения*. Например, клиентами компания P&G являются не только конечные потребители ее продукции, но и сети розничной торговли (Wal-Mart, Safeway и др.), с которыми она налаживает тесные партнерские отношения. Между базовыми и партнерскими отношениями возможен целый спектр отношений разного уровня с клиентами [14].

Чтобы создать благоприятные отношения с клиентами, компании добавляют структурные связи и предусматривают для клиентов финансовые и другие льготы. Промышленная

компания, например, поставляет клиентам специальное оборудование или программное обеспечение для управления заказами или товарно-материальными запасами. Компания McKesson Corporation, ведущий оптовый торговец фармацевтической продукцией, создала систему Supply Management Online, которая помогает ее клиентам (аптекам и пр.) управлять товарно-материальными запасами, размещением заказов и местом на торговых полках.

Получение ценности от клиентов

Первые четыре этапа маркетингового процесса предполагают формирование отношений с клиентами путем создания и обеспечения повышенной потребительской ценности. Последний этап предполагает получение аналогичной ценности от клиентов в форме нынешних и будущих продаж, получения прибыли и увеличения доли рынка компании. Создавая повышенную потребительскую ценность, фирма повышает степень удовлетворенности своих клиентов, обеспечивая их лояльность и стимулируя повторные покупки. Это, в свою очередь, означает повышение прибыли данной фирмы в долгосрочной перспективе. Ниже рассматриваются результаты создания потребительской ценности: лояльность и удержание клиентов, увеличение доли рынка компании, повышение клиентского капитала.

Лояльность и удержание клиентов

Хорошо поставленное управление отношениями с клиентами (CRM) приводит клиентов в восхищение. Счастливые клиенты, в свою очередь, хранят верность “своей” фирме и являются источником выгодных компании слухов как о ней самой, так и о ее товарах. Результаты исследований показывают, что у трех категорий клиентов (не испытывающих удовлетворения от соответствующей компании, удовлетворенных частично и удовлетворенных в полной мере) различная лояльность. Даже незначительное снижение удовлетворенности приводит к значительному снижению лояльности. Таким образом, цель управления отношениями с клиентами заключается в том, чтобы не просто удовлетворять клиентов, но приводить их в восхищение [22].

Компании постепенно осознают, что потеря клиента означает не просто упущенную возможность однократной продажи своего продукта этому клиенту. Потеря клиента означает потерю целого потока покупок, которые данный клиент мог бы совершить на протяжении отрезка своей жизни, в течение которого он сохраняет лояльность определенной фирме.

По оценке руководства компании Toyota, лишь один удовлетворенный и лояльный клиент способен принести ей на протяжении своей жизни 600 тыс. долл. Пожизненная стоимость клиента компании Taco Bell превышает 12 тыс. долл. Поэтому меры по удержанию клиентов вполне оправданны с экономической точки зрения. Фактически компания может, потеряв какую-то сумму на определенной транзакции, добиться колоссального выигрыша в долгосрочной перспективе за счет долговременных отношений с клиентом.

Это означает, что компании должны ориентироваться на формирование благоприятных отношений со своими клиентами. Восхищение клиентов обеспечивает не рациональное предпочтение, а эмоциональную связь с соответствующим продуктом или услугой. Компания J.L.Bean, которая славится отличным обслуживанием клиентов и их высокой лояльностью, придерживается золотого правила: продавайте качественные товары, относитесь к своим клиентам с уважением — и они обязательно к вам вернутся. “Мы ведем борьбу за каждого клиента, — заявляет руководитель маркетингового подразделения J.L.Bean. — Мы стремимся узнать как можно больше о потребностях и желаниях наших клиентов и стараемся дать им больше, чем они ожидали”.

Выстраивание клиентского капитала

Теперь для нас очевидна важность не только приобретения новых клиентов, но и удержания и “воспитания” уже имеющихся. Вот что говорит об этом один из консультантов по маркетингу: “Единственной стоимостью, которую ваша компания будет создавать в любом случае, является стоимость, источником которой являются клиенты — те, которые уже имеются у компании, и те, которые появятся у нее в будущем. Без клиентов у вас не может быть бизнеса”. Управление отношениями с клиентами требует рассмотрения ситуации в долгосрочной перспективе. Компании хотят не только получать прибыльных клиентов, но и “владеть” ими пожизненно, получая от них доходы и занимая большую долю в общем объеме совершаемых ими покупок.

Формирование благоприятных отношений с наиболее подходящими клиентами

Компании должны научиться умело управлять своим клиентским капиталом. Они должны относиться к клиентам, как к своему важнейшему активу, который требует эффективного управления и максимизации. Однако не всех клиентов (и даже не всех лояльных клиентов) можно рассматривать как инвестиции, оправданные с экономической точки зрения. Это может показаться странным, но какая-то часть лояльных клиентов может оказаться для компании нерентабельной, а часть нелояльных клиентов может оказаться весьма рентабельной. Каких именно клиентов должна приобретать и удерживать компания? “В определенной степени такой выбор представляется очевидным: следует выбирать клиентов, которые регулярно тратят на покупки у данной компании значительные суммы, и избавляться от клиентов, которые покупают у компании нерегулярно, затрачивая при этом незначительные суммы, — говорит один из экспертов. — Но как быть с теми из клиентов, кто покупает у компании нерегулярно, но на значительные суммы, или с теми клиентами, которые покупают у компании регулярно, но на незначительные суммы? Далеко не всегда бывает понятно, следует ли приобретать и удерживать таких клиентов и какие издержки в таком случае компания может считать приемлемыми для себя”.

Компания может классифицировать клиентов по их потенциальной рентабельности и соответственно управлять своими отношениями с ними. Пример классификации клиентов показан на рис. 1.5. По рентабельности и предполагаемой лояльности клиенты разделены на четыре группы, с каждой из которых компания выстраивает особые отношения. Для каждой из таких групп требуется своя стратегия управления отношениями.

- **“Чужаки”** демонстрируют низкую рентабельность и невысокую предполагаемую лояльность. Между предложениями данной компании и потребностями этой категории клиентов наблюдается минимальное соответствие. Стратегия управления отношениями с такими клиентами проста: никаких инвестиций.
- **“Бабочки”** — рентабельные, но не лояльные клиенты; в этой категории высокое соответствие между предложениями компании и потребностями клиентов. Однако, как и в случае с настоящими бабочками, они радуют нас весьма непродолжительное время, а затем улетают неведомо куда. Примером таких “бабочек” являются спекулянты фондового рынка, регулярно покупающие и продающие акции, но не связывающие себя прочными и долговременными отношениями с компаниями — владельцами акций, поскольку их единственной целью является максимизация прибыли за счет спекулятивных операций, что исключает привязанность к какой-либо одной компании. Попытки превратить “бабочек” в лояльных клиентов редко приносят успех. Поэтому

компания должна выжимать из них максимум возможного, когда они ненадолго окажутся в поле ее зрения. Для привлечения “бабочек” компания должна использовать блиц-промоушен и проводить с ними транзакции, которые удовлетворяют клиентов и дают компании высокую прибыль. Как только “бабочки” вознамерятся покинуть компанию, та должна мгновенно прекратить инвестирование в них.

- **“Настоящие друзья”** и рентабельны, и лояльны. Между их потребностями и предложениями компании наблюдается четкое соответствие. Фирма желает установить с такими клиентами прочные и продолжительные отношения. Для этого требуются соответствующие инвестиции, которые способны достичь максимального удовлетворения, чтобы в конечном счете удержать их. Компания заинтересована в максимальном количестве “настоящих друзей”, которые верят ей, покупают ее товары и услуги и рекомендуют их другим.
- **“Прилипалы”** отличаются чрезвычайной лояльностью и невысокой рентабельностью. Между их потребностями и предложениями компании наблюдается лишь весьма ограниченное соответствие. В качестве примера можно привести мелких клиентов банка, которые регулярно пользуются его услугами, но прибыль от них не покрывает затрат на обслуживание их счетов. Подобно оводам, которые кружат над коровами и время от времени кусают их, “прилипалы” доставляют “своей” компании массу неудобств. “Прилипалы” — пожалуй, самые проблематичные клиенты. Компания может попытаться повысить их рентабельность, продавая им больше своих продуктов и услуг, взимая с них большие комиссионные или понижая уровень обслуживания. Однако если и в этом случае они не становятся рентабельными, от них следует безжалостно избавляться.

Разные категории клиентов требуют разных стратегий управления их отношениями с компанией. Цель — в том, чтобы сформировать *наиболее подходящие* отношения с *наиболее подходящими клиентами*.

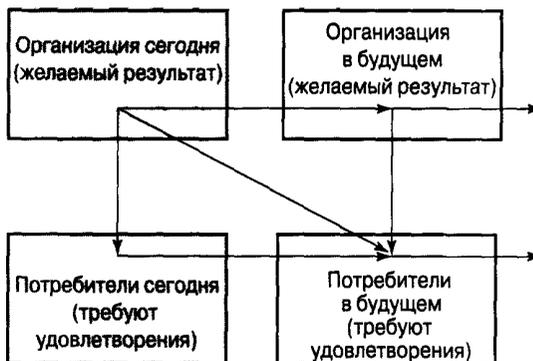


Рис. 1.5. Группы клиентов, с которыми компания формирует разные типы отношений

Источник. Статья “The Mismanagement of Customer Loyalty” (Werner Rehnartz, V. Kumar, July 2002, р. 93. Защищено законом об охране авторских прав © Президент и члены Гарвардского колледжа; все права защищены). Перепечатано с разрешения *Harvard Business Review*.

Новый маркетинговый “ландшафт”

В нашем быстро меняющемся мире разительные перемены происходят и на рынках. Ричард Лав из компании Hewlett-Packard замечает: “Темпы перемен в наше время столь высоки, что способность поспевать за ними и адаптироваться к ним становится важным конкурентным преимуществом”. Йоги Берра, легендарный игрок команды New York Yankees, выразил эту мысль еще проще, сказав: “Будущее — это то, к чему мы еще не призывали”. По мере изменения рынка должны меняться и те, кто его обслуживают.

Рассмотрим важнейшие тенденции и силы, которые приводят к изменению маркетингового “ландшафта” и оказывают влияние на маркетинговую стратегию. Рассмотрим четыре основных фактора: рост потребности в соблюдении этических норм и социальной ответственности бизнеса; развитие некоммуерческого маркетинга; новые технологии; ускоренная глобализация.

Рост потребности в соблюдении этических норм и социальной ответственности бизнеса

Компании пересматривают свое отношение к социальным ценностям, своей социальной ответственности и в целом к нашей планете. С ростом таких общественных движений планетарного масштаба, как консьюмеризм (движение в защиту интересов потребителя) и инвайронментализм (движение в защиту окружающей среды), современные маркетологи осознают свою ответственность за социальные последствия действий, в том числе на окружающую среду. Корпоративная этика и социальная ответственность стали в наше время предметом особой заботы подавляющего большинства компаний.

В будущем движения за повышение социальной ответственности компаний и принятие мер в защиту окружающей среды, наверное, поставят перед компаниями еще более жесткие требования. Некоторые компании оказывают этим движениям упорное сопротивление, отступая лишь перед лицом закона или в случае организованных выступлений потребителей. Однако более дальновидные компании с готовностью соглашаются с требованиями повысить свою ответственность перед окружающим их миром. Социально-ответственная деятельность компаний — это их возможность продемонстрировать свою лояльность обществу, которому они принадлежат, и создать себе более благоприятный имидж. Компании хотят получать прибыль и безупречно служить долгосрочным интересам своих клиентов и общества в целом.

Такие компании, как Patagonia, Ben & Jerry's, Honest Tea и другие, практикуют так называемый “заботливый капитализм”, подчеркивая свою высокую гражданскую и социальную ответственность. Они включают заявления о социальной ответственности в свою миссию. Например, на веб-сайте компании Patagonia (производителя туристического снаряжения) можно прочитать: “Все сотрудники нашей компании четко осознают свою высокую ответственность за охрану дикой природы, за чистоту земли и воды, которыми мы пользуемся. Мы уверены, что можно вести бизнес так, чтобы найти выход из кризисной ситуации, связанной с нынешним состоянием окружающей среды”. Свои заявления Patagonia подкрепляет конкретными действиями. Каждый год эта компания выделяет не меньше 1% объема продаж или 10% от своей прибыли (в зависимости от того, какая из этих двух сумм оказывается больше) на охрану окружающей среды. (Более подробно о связи между маркетингом и социальной ответственностью бизнеса читайте в главе 2.)

Развитие некоммерческого маркетинга

В прошлом маркетинг применялся в основном в коммерческом секторе, однако с некоторых пор он вошел в стратегии многих некоммерческих организаций — колледжей, больниц, музеев, симфонических оркестров и даже церкви. Свыше 1,2 миллиона некоммерческих организаций США конкурируют между собой за получение помощи со стороны государства и частных лиц и за людей, которых пытаются привлечь в свои ряды. В этом им помогают эффективные маркетинговые усилия. Рассмотрим пример маркетинговой деятельности зоопарков Сан-Франциско.

Зоологическое общество Сан-Франциско активно привлекает людей в зоопарки, обращаясь к самому важному сегменту клиентов — детям. Все начинается с рекламы: зоопарк подается как способ стимулирования общения между родителями и детьми и обсуждения экологических проблем. В зоопарке дети могут наблюдать за жизнью животных, как обычных и домашних, так и экзотических. Ребенок может войти в вольер с лошадьми, погладить и покормить животных. Чтобы привлечь посетителей и соответственно денежные потоки, руководство зоопарка использует новаторскую рекламу, поддерживает веб-сайт и проводит увлекательные семейные мероприятия, самое популярное среди которых — ежегодный зоологический фестиваль для детей. Организаторы фестиваля приглашают к участию местные компании, которые поставляют продукты питания и развлечения. Чистая выручка от каждого фестиваля составляет примерно 50 тыс. долл. Эти деньги направляются на содержание зоопарка и образовательные программы. “Музыка и столы, полные вкусной еды, — замечает один из обозревателей, — превращают каждый зоологический фестиваль в великолепное мероприятие”. Добавим от себя, что все это волшебство было бы невозможно без эффективного маркетинга.

Частные колледжи, сталкиваясь с сокращением количества учащихся и с ростом издержек, с помощью маркетинга привлекают абитуриентов и денежные средства. Многие художественные коллективы — даже такие популярные, как Lyric Opera Company of Chicago, — испытывают недостаток финансирования и пытаются покрывать его за счет агрессивного маркетинга для привлечения спонсоров. Даже некоммерческие организации-долгожители (например, YMCA — Ассоциация молодых христиан, Армия спасения, герл-скауты) в последние годы растеряли своих членов и пытаются сейчас модернизироваться, чтобы привлечь как можно больше новых членов и спонсорских денег.

Государственные организации также проявляют интерес к маркетингу. Например, Вооруженные силы США разработали маркетинговый план, цель которого — привлечь как можно больше новобранцев. В наши дни государственные учреждения разрабатывают *кампании социального маркетинга*, пропагандирующие энергосбережение и охрану окружающей среды и информирующие о вреде курения, пьянства, наркомании. Даже такое консервативное ведомство, как Почтовая служба США, недавно провело новаторскую маркетинговую кампанию для стимулирования продажи юбилейных почтовых марок, пропаганды своих услуг (пытаясь противостоять конкурентам — частным компаниям) и формирования более благоприятного имиджа. Правительство США, годовой рекламный бюджет которого превышает 1,2 млрд. долл., — один из крупнейших рекламодателей в стране, оно занимает 27-ю позицию в рейтинге рекламодателей.

Новые технологии

Технологический бум, свидетелями которого мы являемся в последнее время, вызвал к жизни новую “цифровую” эпоху. Рост использования компьютерных, информационных

и коммуникационных технологий и новых транспортных средств повлиял на способы, с помощью которых компании обеспечивают потребительскую ценность своим клиентам.

В прежние времена, чтобы пересечь территорию США с востока на запад, требовались недели и даже месяцы. Сейчас мы можем обогнуть планету за несколько дней, даже за пару десятков часов. В прежние времена для получения новостей о важнейших событиях в мире требовалось несколько дней и даже недель. Сейчас благодаря спутниковым системам связи мы наблюдаем эти события в режиме реального времени. Если раньше требовались недели, чтобы поделиться информацией с друзьями или знакомыми, находящимися за тысячи километров от нас, то сейчас мы мгновенно связываемся с ними по телефону или Интернету.

В итоге мы получили эффективные способы получения информации о клиентах и отслеживания их действий. Теперь мы можем создавать продукты и услуги, соответствующие индивидуальным потребностям едва ли не каждого клиента. Кроме того, сегодня компании гораздо эффективнее, чем прежде, выполняют функцию распределения товаров и взаимодействуют как с большими группами клиентов, так и с каждым из них по отдельности.

Благодаря видеоконференциям маркетологи из Нью-Йорка могут модерировать проведение фокус-групп в Чикаго или Париже, а ведь раньше им пришлось бы для этого лететь в указанные города на самолете. Несколько раз щелкнув кнопкой мыши, маркетолог получает от информационных онлайн-служб разнообразные сведения о клиенте: марку его автомобиля, любимые книги и сорт мороженого. С помощью компьютеров фирмы создают собственные базы данных о клиентах и используют их для персонализации товаров и услуг.

Технологический бум породил новые средства коммуникаций и рекламы — мобильные телефоны, веб-сайты, аппараты факсимильной связи, компакт-диски, интерактивное телевидение и т.д. Маркетологи могут использовать эти инструменты для персонализированного обращения к индивидуальным клиентам. Благодаря электронной коммерции клиенты собирают и анализируют информацию о товарах и услугах, выбирают, заказывают и оплачивают их приобретение и доставку, буквально не выходя из дома.

Самая впечатляющая новая технология — **Интернет**, который связывает индивидуальных пользователей и компании всего мира и позволяет получать любую информацию. Бизнес использует Интернет для установления и поддержания более тесных отношений с клиентами и партнерами по маркетингу.

Интернет — обширная общедоступная компьютерная сеть, которая соединяет между собой пользователей всех типов, проживающих в самых отдаленных уголках мира, и предоставляет им доступ к информации.

Сегодня трудно найти компанию, которая не пользовалась бы широкими возможностями Интернета. Большинство традиционных компаний, т.е. действующих в реальном мире, постепенно превращаются в электронные, создавая свои сайты. Так они пытаются привлечь новых клиентов и упрочить отношения с уже имеющимися. Сегодня покупки через Интернет развиваются очень высокими темпами, примерно 65% пользователей Интернета совершают покупки во Всемирной паутине.

Ускоренная глобализация

Маркетологи пересматривают свои отношения с клиентами и партнерами и пытаются по-новому взглянуть на свое взаимодействие со всем миром, который постепенно превращается в “глобальную деревню”. Многие компании устанавливают контакты со своими клиентами и партнерами по всему миру, в *глобальном* масштабе.

Сегодня глобальная конкуренция затрагивает каждую компанию, большую или маленькую. Цветочный магазин закупает свои товары у мексиканских цветоводов, а крупная американская компания электротехники конкурирует на рынках США с японскими производителями. Начинаящий интернет-торговец получает заказы на свои товары со всего мира, а американский производитель потребительских товаров выходит на зарождающиеся рынки за рубежом.

Американские маркетологи испытывают конкуренцию со стороны европейских и азиатских коллег. Такие компании, как Toyota, Siemens, Nestle, Sony и Samsung, нередко превосходят американских конкурентов на рынках США. Американские компании стали по-настоящему глобальными, производя и реализуя свою продукцию по всему миру, как, например Coca-Cola.

В наши дни компании не только пытаются продавать на международных рынках большие объемы своих локально производимых товаров, но и охотно покупают значительные количества комплектующих и компонентов за рубежом. Например, Исаак Мизраи, американский модельер, покупает ткани австралийского производства, выкрашенные в Италии. Он разрабатывает новую модель и отправляет выкройку по электронной почте в Гонконг, а модель шьет на одной из китайских фабрик. Готовая одежда доставляется самолетом из Китая в Нью-Йорк, откуда развозится по универсам и магазинам США.

Компании рассматривают свою отрасль, конкурентов и свои возможности в глобальной перспективе. Они стремятся развить глобальный маркетинг, отличный от локального, и понять, как глобальные конкуренты и глобальные рыночные (и не рыночные) силы влияют на их бизнес.

Маркетинг в наши дни

В 1980-х годах Япония занимала ведущие позиции в мире в производстве бытовой техники, но в 1990-х годах позиции Японии пошатнулись и ведущая роль перешла к Европе, сохранившей сильные позиции и осваивающей новые восточноевропейские рынки. США долго лидировали в передовых технологиях и производстве товаров широкого потребления, но с наступлением финансового кризиса европейские страны и Япония переживают застой, а рост мировой экономики обеспечивается за счет новых индустриальных стран. США еще удерживают преимущество в мире благодаря лидерству в компьютерных технологиях, но им на пятки уже наступают страны, экономика которых развивается опережающими темпами (страны БРИКС).

В маркетинге также наблюдаются перемены. Эксперты говорят о «новой экономике», которая заставит компании пересмотреть представления о целях и методах маркетинга. Вчерашние беспроектные стратегии утрачивают актуальность. Как заметил классик менеджмента Питер Друкер, формулой успеха в бизнесе станет отказ от прежних формул успеха. Чем быстрее компания сможет приспособиться к изменениям, тем сильнее будет ее преимущество перед конкурентами.

Постоянные изменения рыночной среды — не угроза для маркетинга, а его жизнь. Они открывают возможности обновления существующих товаров и появления новых, создают новые способы общения с клиентами и новые рынки.

- **Существующие товары.** Вместо того чтобы сопротивляться переменам, английская радиовещательная корпорация BBC стала лидером в сфере цифровых радиопередач.

- **Новые товары.** Заметив, что спрос смещается в сторону небольших автомобилей и стиля ретро, компания BMW возобновила производство модели Mini. На европейском рынке и в США Mini пользуется спросом и приносит прибыль.
- **Коммуникации.** Глобализация позволила компаниям поддерживать связь с клиентами 24 часа в сутки независимо от того, где находится компания физически.
- **Новые рынки.** Еще не так давно мало кто слышал о компании Nokia, которая сегодня является одним из признанных лидеров на рынке мобильной связи. Доля VW на китайском автомобильном рынке (38%) увеличивается на 40% ежегодно [10].

Далее мы рассмотрим составляющие маркетинговой деятельности.

Маркетинг

“У компаний сегодня две по-настоящему важные функции: маркетинг и инновации”, — говорил Питер Друкер. Но маркетологи не должны считать свою деятельность не зависящей от других подразделений компании. Маркетинг компании тесно связан со всеми другими видами ее деятельности. Питер Друкер подчеркнул приоритетность концепции чистого маркетинга перед остальными концепциями, о которых мы рассказали в этой главе. Главное условие выживания компании — совместная работа всех ее подразделений на достижение общей цели.

Маркетинг и общество: социальная ответственность и этика маркетинга (см. главу 2)

Проблемы в экономике и негативное отношение к маркетингу подчеркивают необходимость построения “правильных” взаимоотношений бизнеса и общества. Концепция социально-этического маркетинга призвана исправить ситуацию. Определение маркетинга как *социального и управленческого процесса, в ходе которого отдельные лица и группы лиц получают все, что им необходимо для удовлетворения своих потребностей, за счет создания и обмена товарами и ценностями*, подчеркивает тот факт, что задача маркетинга — удовлетворение потребностей его участников. Однако социальная ответственность в маркетинге не просто важна — она должна занимать в нем центральное место. Об этом речь пойдет в главе 2.

Стратегический маркетинг (см. главу 3)

Маркетинг — один из компонентов стратегии компании. Маркетинговая деятельность (рис. 1.6) показывает роль маркетинга в организации, а также факторы, влияющие на маркетинговую стратегию. Числа на рисунке соответствуют номерам глав книги, в которых описаны соответствующие аспекты.

Маркетинг как деятельность — анализ маркетинговых возможностей, выбор целевых рынков, разработка комплекса маркетинга и управление маркетинговой деятельностью.

В главе 3 мы рассмотрим общую стратегию компании, от высшего уровня до разработки планов маркетинга по отдельным товарам. Планы маркетинга существуют в компании наряду с другими планами, например производственным.

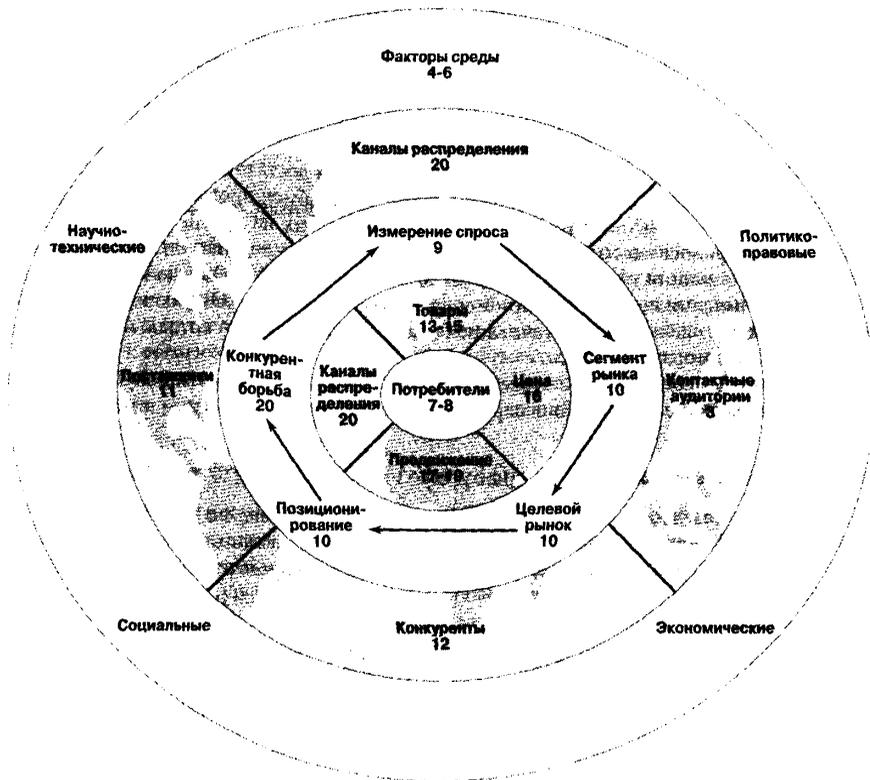


Рис. 1.6. Факторы, влияющие на маркетинговую стратегию

Рынки (см. часть II)

Если главная задача маркетинга состоит в производстве и продаже тех товаров, которые потребители хотят купить, то первой и главной стадией маркетингового планирования является анализ маркетинговой среды. Маркетинговая среда имеет два уровня: макроуровень, на котором действуют общие для отрасли экономические, политико-правовые и прочие факторы, и микроуровень, на котором на компанию действуют силы, непосредственно связанные с ее бизнесом. Эти два уровня будут рассмотрены в части II.

Маркетинговая среда (см. главу 4)

Для систематизированного анализа политических, экономических, социальных и научно-технических факторов макросреды используется метод PEST. На факторы макросреды компании воздействовать не могут, за исключением тех из них, вклад которых в экономику страны значителен. В качестве примеров можно привести продовольствен-

ные и добывающие компании в странах третьего мира, а также лоббистские организации наподобие Французского фермерского союза или Американской оружейной палаты.

Особенности и взаимоотношения макро- и микросреды рассматриваются в главе 3.

Потребительские рынки (см. главу 5)

Существование компании зависит от того, захочет ли достаточное количество людей обменять часть своих активов на ее товары. Чаще всего обмен проводится на деньги, но иногда потребитель покупает товары в долг или меняет их на другие товары (бартер). Такие сделки приносят компаниям доход, необходимый для ведения бизнеса, ведь если деятельность компании убыточна, то маркетинг не имеет смысла. Однако маркетинговая активность компании не ограничивается сопровождением сделок. Она начинается задолго до заключения сделки и не заканчивается с нею. То же самое относится к и маркетингу в некоммерческих организациях.

Маркетинговые стратегии на потребительских рынках, особенности покупательского поведения, поведение покупателя в период после совершения покупки — темы главы 5.

Промышленные рынки (см. главу 6)

Несмотря на то что маркетинговая деятельность направлена на удовлетворение потребностей конечного потребителя, значительная часть маркетинговых усилий сосредоточена на обслуживании продаж на уровне компаний, т.е. на промышленном рынке. Более подробно он рассматривается в главе 6.

Маркетинговые исследования (см. главу 7)

Маркетинговые исследования — это широкий набор методов, помогающих маркетологам понять рынок (более подробно об этом читайте в главе 7). Маркетинговые исследования используются для изучения особенностей поведения покупателей на потребительском и промышленном рынках, предусматривают использование разных приемов, помогающих решать задачи маркетинговой программы: от социологических исследований, в ходе которых анализируется поведение отдельной семьи, до традиционных опросов тысяч продавцов.

Стратегический маркетинг (см. часть III)

Стратегический маркетинг — это использование сильных сторон компании для эффективного обслуживания клиентов. Вся эта тема широко рассматривается в части IV. Стратегический маркетинг определяет направление развития компании. Для разработки маркетинговых стратегий маркетолог должен разбираться в факторах макро- и микросреды, знать положение компании на рынке и конкурентную ситуацию. Маркетинговая стратегия включает в себя три компонента: сегментирование рынка, установление и поддержание выгодных отношений с покупателями, стратегии конкурентной борьбы.

Маркетинг взаимоотношений (см. главу 8)

Основная задача управления маркетингом — создание прибыльных отношений компании с клиентами. В главе 8 рассказывается о том, как строить эти отношения. До недав-

него времени управление отношениями с потребителями сводилось к простому использованию клиентской базы данных, т.е. к использованию информации об отдельных покупателях для установления с ними контакта, повышающего доверие к компании. Однако в последнее время управление отношениями с клиентами изменилось и означает теперь установление и развитие прибыльных отношений с клиентами за счет предоставления им исключительно высокой потребительской ценности и удовлетворения.

Сегментирование рынка и позиционирование (см. главу 9)

Покупатели — обычные люди, но очень разные. Компании знают, что не могут удовлетворить всех потребителей на рынке. Типов покупателей слишком много, их потребности слишком разнообразны. Некоторые из компаний лучше других удовлетворяют потребности отдельных групп покупателей. Соответственно для разделения общего рынка компании прибегают к **сегментированию**. Они отбирают **сегменты рынка** и вырабатывают стратегии для эффективного обслуживания отобранных сегментов. Глава 9 посвящена вопросам сегментирования рынка, отбора целевых сегментов и позиционирования товара.

Конкурентные стратегии (см. главу 10)

Максимальная потребительская ценность и безупречное обслуживание клиентов — необходимое, но недостаточное условие рыночного успеха. Кроме удовлетворения потребностей покупателей, маркетинговые стратегии должны обеспечивать компании преимущества над конкурентами. Компания, проанализировав свои размеры и положение в отрасли, определяет, какую позицию ей следует занять для завоевания максимально возможного превосходства над конкурентами. Этому вопросу посвящена глава 10.

Комплекс маркетинга (см. части IV–VII)

Определив общую конкурентную стратегию, компания готова приступить к планированию конкретных элементов комплекса маркетинга. Комплекс маркетинга, одно из ключевых понятий в современном маркетинге, рассматривается в частях IV–VII.

Комплекс маркетинга — это набор тактических маркетинговых инструментов, с помощью которых компания получает желаемую реакцию целевого рынка. Комплекс маркетинга включает в себя все инструменты, с помощью которых фирма может повлиять на спрос на свою продукцию. Как правило, эти инструменты объединяются в четыре группы переменных, известных как *“четыре P”*: product (товар), price (цена), promotion (продвижение) и placement (распределение). На рис. 1.7 показаны маркетинговые инструменты, относящиеся к каждой группе.

Комплекс маркетинга — набор тактических маркетинговых инструментов (товар, цена, продвижение, распределение), с помощью которых компания получает желаемую реакцию целевого рынка.

Товар представляет собой единство собственно товара и сопровождающих его услуг, совокупность товаров и услуг, которые компания предлагает на целевом рынке. Товар как элемент комплекса маркетинга рассматривается в части IV.

Товар — любой предмет, предлагаемый на рынке и способный удовлетворить потребности покупателей. Под товаром мы понимаем физические объекты, услуги, людей, места, организации и идеи.

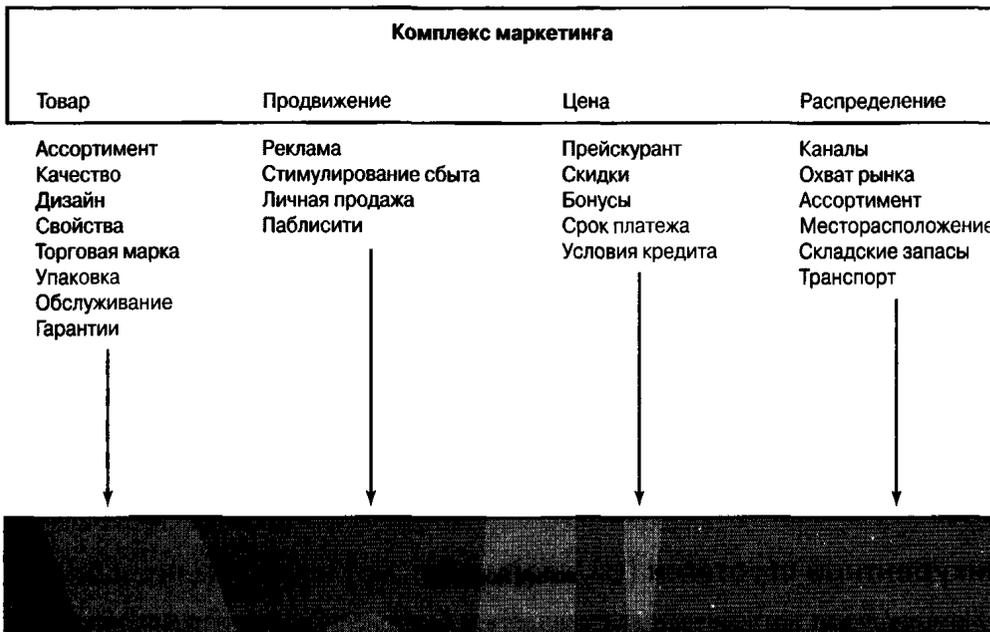


Рис. 1.7. Четыре “Р” комплекса маркетинга

Цена — это то, что покупатели платят для того, чтобы получить товар. О ней речь пойдет в части V.

Цена — денежная сумма, запрашиваемая за товар или услугу, или сумма ценностей, которые потребитель обменивает на преимущества, получаемые от обладания либо пользования товаром или услугой.

Продвижение — это деятельность по донесению до целевых покупателей достоинств товара и их убеждению в выгодности покупки. Четыре главы части VI посвящены маркетинговым коммуникациям.

Продвижение — деятельность по информированию целевых покупателей о достоинствах товара и их убеждению в выгодности его покупки.

Распределение включает в себя всю деятельность компании по доставке товаров в места нахождения целевых потребителей. Распределение рассматривается также в части VI.

Распределение — вся деятельность компании по доставке товаров или услуг в места нахождения целевых потребителей.

Эффективная программа маркетинга предполагает четкую координацию элементов комплекса маркетинга и направлена на достижение маркетинговых целей компании. Комплекс маркетинга — это тактический набор маркетинговых инструментов компании, позволяющий ей занять сильную позицию на целевом рынке. Впрочем, следует учесть, что четыре “Р” представляют лишь мнение продавца о маркетинговом инструментарии. С точки зрения потребителей, каждый инструмент маркетинга должен приносить выгоду клиенту. Один специалист по маркетингу говорит, что четыре Р компании — это четыре С для потребителей

| Четыре P | Четыре C |
|-------------------------|---|
| Product (товар) | Customer needs and wants (нужды и потребности покупателя) |
| Price (цена) | Costs to the customer (затраты покупателя) |
| Place (распределение) | Convenience (удобство) |
| Promotion (продвижение) | Communication (обмен информацией) |

Успеха достигает компания, которая удовлетворяет потребности покупателей наиболее экономным и удобным для них способом, обеспечивая при этом эффективную двустороннюю связь.

Что же такое маркетинг

На рис. 1.1 представлена простая модель маркетингового процесса. Теперь, когда мы обсудили все этапы маркетингового процесса, представим расширенную модель, позволяющую составить общую картину этого процесса (рис. 1.8). Итак, что же такое маркетинг? Попросту говоря, это процесс формирования прибыльных отношений с клиентами путем создания потребительской ценности для клиентов и последующего получения ценности от них.

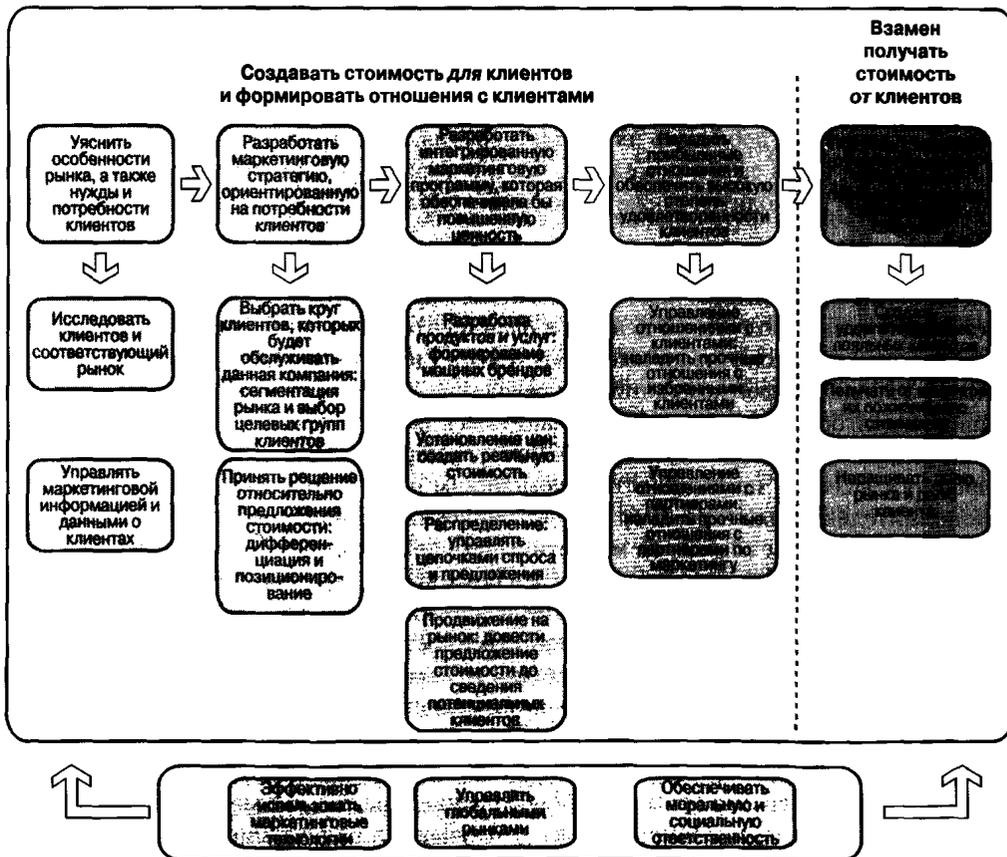


Рис. 1.8. Расширенная модель маркетингового процесса

Первые четыре этапа маркетингового процесса фокусируются на создании потребительской ценности для клиентов. Анализируя нужды клиентов и маркетинговую информацию, компания пытается составить представление о рынке, на котором ей предстоит работать, а затем разрабатывает клиент-ориентированную маркетинговую стратегию на основе ответов на два вопроса. Первый вопрос: “Каких потребителей мы будем обслуживать?” (сегментация рынка и нацеливание на определенный круг клиентов). Невозможно обеспечить стопроцентное обслуживание всех клиентов, поэтому компании сосредотачивают свои ограниченные ресурсы на клиентах, которых они могут обслужить наиболее качественно и с наибольшей выгодой для себя. Второй вопрос: “Как можно обеспечить наиболее качественное обслуживание нашим целевым клиентам?” (дифференциация и позиционирование). Маркетолог формулирует в общем виде предложение ценности, которую компания будет использовать, чтобы склонить целевых клиентов к покупке товаров и услуг именно этой компании.

Сформулировав маркетинговую стратегию, компания приступает к составлению маркетинговой программы, состоящей из четырех *P*. Компания разрабатывает товарные предложения и создает привлекательные образы брендов; устанавливает цены на товары, создавая реальную потребительскую ценность; распределяет эти предложения, делая их доступными для своих целевых потребителей. Наконец, компания разрабатывает программы стимулирования сбыта, которые доводят соответствующее предложение стоимости до сведения целевых потребителей и убеждают их совершать покупки.

Самый важный этап маркетингового процесса связан с формированием прибыльных отношений с целевыми клиентами компании — отношений, обеспечивающих клиентам определенную ценность. В ходе маркетингового процесса маркетологи управляют отношениями с клиентами, добиваясь их удовлетворения. При этом они тесно взаимодействуют с партнерами как в самой компании, так и в маркетинговой системе в целом. Таким образом, фирмам приходится также эффективно управлять отношениями со своими партнерами.

Первые четыре этапа маркетингового процесса направлены на создание потребительской ценности для клиентов. На последнем этапе маркетингового процесса компания получает отдачу в виде получения ценности от клиентов. Создание повышенной потребительской ценности обеспечивает высокую степень удовлетворенности клиентов, которые покупают больше товаров компании и на регулярной основе. Результатом этого является повышение долгосрочного клиентского капитала для компании.

Наконец, учитывая особенности современного маркетингового “ландшафта”, характеризующегося высокой изменчивостью, компаниям приходится принимать во внимание три дополнительных фактора. Формируя отношения со своими клиентами и партнерами, компании должны осваивать маркетинговые технологии, как можно эффективнее использовать возможности, появляющиеся в результате современного процесса глобализации, четко придерживаясь при этом определенных этических норм и неукоснительно придерживаясь принципа социальной ответственности.

Обзор основных концепций

Современные успешные организации — большие и малые, коммерческие и некоммерческие, местные или транснациональные — отличаются ориентацией на клиента и приверженностью маркетингу. Цель маркетинга — сформировать прибыльные отношения с клиентами и эффективно управлять этими отношениями. Задача маркетинга — при-

влекать новых клиентов, обещая им получение исключительной ценности, а также удерживать и “выращивать” уже имеющихся клиентов, обеспечивая их удовлетворенность. Маркетинг ведется в условиях динамичной глобальной среды. Чтобы быть успешными, компаниям придется четко ориентироваться на потребности рынка.

1. Дайте определение маркетинга и перечислите этапы маркетинговой деятельности.

Маркетинг — это деятельность (процесс), посредством которой компании создают ценность для клиентов и формируют прочные отношения с ними, чтобы впоследствии получить ценность от них.

Маркетинговая деятельность включает пять этапов. На первых четырех этапах создается ценность для клиентов. Маркетологи должны понять особенности рынка, а также потребности и желания клиентов. Затем компания разрабатывает клиент-ориентированную маркетинговую стратегию. На третьем этапе маркетологи разрабатывают маркетинговую программу, обеспечивающую клиентам исключительную ценность. Все эти этапы создают фундамент для четвертого этапа — формирования прибыльных отношений с клиентами компании и удовлетворения клиентов. На последнем этапе компания получает отдачу от прочных отношений с клиентами в виде ценности от клиентов.

2. Объясните важность понимания клиентов и рынка, с которыми предстоит работать компании, и перечислите пять ключевых понятий маркетинга.

Компании предпринимая титанические усилия, пытаются как можно больше узнать о своих потенциальных клиентах и уяснить их нужды, потребности и запросы. Эти знания помогают компаниям разработать рыночные предложения, способные удовлетворить эти потребности, и сформировать такие отношения с целевыми клиентами, которые обеспечивали бы этим ценность клиентам и с помощью которых компания обеспечила бы пожизненную ценность клиента и повышение расходов клиента на покупки своих товаров и услуг. Результатом этого является увеличение долгосрочного клиентского капитала для компании.

Ключевые понятия маркетинга: нужды, потребности и запросы; рыночное предложение (товары, услуги и впечатление); ценность и качество; обмен и отношения; рынок. Потребности — это нужды, принявшие специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и индивидуальностью человека. Потребности, подкрепленные покупательной способностью, переходят в категорию запросов. Компании удовлетворяют потребности клиентов, выходя на рынок с предложением ценности, т.е. совокупностью преимуществ и выгод, которые они обещают потребителям с целью удовлетворения их потребностей. Предложение ценности реализуется в рыночном предложении, которое обеспечивает потребительскую ценность и доставляет клиентам чувство удовлетворения, результатом чего являются долгосрочные отношения обмена с клиентами.

3. Определите ключевые элементы клиент-ориентированной маркетинговой стратегии и обсудите концепция маркетинг-менеджмента.

Чтобы разработать выигрышную маркетинговую стратегию, компания должна прежде всего решить, кого она будет обслуживать. Для этого надо разделить рынок на сегменты (*сегментация рынка*) и выбрать из них те, которые она будет обслуживать (*целевой маркетинг*). Затем принимается решение, как будет происходить обслуживание целевых клиентов (т.е. как компания будет *дифференцировать и позиционировать* себя на соответствующем рынке).

В маркетинг-менеджменте существует пять стратегий. Согласно *концепции совершенствования производства*, главное — добиться максимально низких издержек производства, задача руководства при этом заключается в достижении такого объема и эффективности производства, который позволяет снизить себестоимость и, следовательно, цену товара. *Концепция совершенствования товара* гласит: клиента интересует прежде всего качество приобретаемого товара. Согласно *концепции интенсификации коммерческих усилий*, товар продается только благодаря широко-масштабным усилиям продвижения. Суть *концепции чистого маркетинга* заключается в том, что залог успеха компании — в правильном определении нужд и потребностей целевых рынков и в более эффективном по сравнению с конкурентами их удовлетворении. *Концепция социально-ориентированного маркетинга* требует сочетания целей удовлетворения клиентов с долгосрочными целями общества.

4. Обсудите вопросы управления отношениями с клиентами и перечислите стратегии создания ценности для клиентов и последующего получения ценности от них.

Управление отношениями с клиентами — процесс формирования и поддержания прибыльных отношений с клиентами путем предоставления им исключительной потребительской ценности и достижения высокой удовлетворенности клиентов. Цель управления отношениями с клиентами — увеличение *клиентского капитала*, т.е. совокупной пожизненной ценности всех клиентов компании. Ключом к формированию долгосрочных отношений с клиентами является обеспечение исключительной *потребительской ценности* и высокой *удовлетворенности* клиентов.

Компании хотят не только приобретать прибыльных клиентов, но и формировать с ними отношения, которые помогут удержать этих клиентов и увеличить свою долю в затратах клиента. Для разных категорий клиентов требуются разные стратегии управления отношениями. Цель маркетолога — сформировать *правильные* отношения с *конкретными* типами клиентов. Создав ценности для целевых клиентов, компания получает от них ценность в виде прибыли и клиентского капитала.

Маркетологи понимают, что не могут действовать в одиночку. Им приходится действовать в контакте с маркетинговыми партнерами, как внутри компании, так и за ее пределами. Поэтому маркетологи должны уметь эффективно *управлять отношениями с партнерами*.

5. Опишите важнейшие тенденции и силы, которые меняют маркетинговый “ландшафт” в эту новую эпоху — эпоху формирования отношений.

Наш мир быстро меняется, меняется и маркетинг. Развитие новых технологий привел к качественно новым и более эффективным способам получения информации о клиентах и отслеживания их действий, а также способам создания более персонализированных товаров и услуг.

В нашем мире, который превращается во “всемирную деревню”, многим маркетологам приходится взаимодействовать с клиентами и партнерами в *глобальном* масштабе. Каждая компания, крупная или мелкая, может стать субъектом глобальной конкуренции. Современным маркетологам приходится пересматривать этические нормы своей профессии и свои социальные обязательства. Они принимают на себя серьезные обязательства относительно последствий деятельности их компаний для общества и окружающей среды. В прошлом маркетинг широко применялся главным образом в коммерческом секторе, но теперь стал важной со-

ставляющей стратегий некоммерческих организаций — колледжей, больниц, музеев и даже религиозных организаций.

Главные изменения в маркетинге происходят в *отношениях*. В наши дни маркетологи большинства компаний обращаются к новым возможностям, которые открывает формирование благоприятных отношений с клиентами, маркетинговыми партнерами и в целом с окружающим миром.

Примечания

1. Питер Ф. Друкер. *Менеджмент: задачи, обязанности, практика*. — ИД “Вильямс”, 2007.
2. Theodore Levitt “Marketing myopia”, *Harvard Business Review* (July–August 1960), p. 45–56. Yves Doz, Jose Santos and Peter J. Williamson, “Marketing myopia revisited: Why every company needs to learn from the world”, *Ivey Business Journal* (January–February 2004), p. 1; Lon Zimmerman, “Product positioning maps secure future”, *Marketing News* (15 October 2005), p. 47.
3. Susie Measure, “Whole scale organic food invasion”, Independent on Sunday (13 May 2007); “Organic Albion”, *The Economist* (26 May 2007), p. 30.
4. Ральф Уолдо Эмерсон.
5. “The computer is personal again”, реклама HP в Business 2.0 (June 2006), p. 33. См. также www.hp.com/personal.
6. Regina Fazio Marcuna, “Mapping the world of customer satisfaction”, *Harvard Business Review* (May–June), p. 30; David M. Szymanski, “Customer satisfaction: a meta-analysis of the empirical evidence”, *Academy of Marketing Science Journal* (Winter 2001), p. 16–35; Claes Fornell, “The science of satisfaction”, *Harvard Business Review* (March–April 2001), p. 120–121.
7. Mary M. Long and Leon G. Schiffman, “Consumption values and relationships”, *Journal of Consumer Marketing* (2000), p. 241; Naras V. Eechambadi, “Keeping your existing customers loyal”, Interaction Solutions (February 2002).
8. Retail Technology, “Sainsbury’s picks Star for concessions”, Retail Technology Archive 05/2006 (www.retailtechnology.co.uk/_private/fullstorydemo.asp?offset=176).
9. Andrew Bounds, “Plans for European GPS break down”, *Financial Times* (14 March 2007).
10. Barry Farber and Joyce Wycoff, “Customer service: evolution and revolution”, Sales and Marketing Management (May 1991), p. 47; Kevin Lawrence, “How to profit from customer complaints”, *The Canadian Manager* (Fall 2000), p. 25, 29.
11. Doug Cameron, “US airlines warned of emissions backlash”, *Financial Times* (14 May 2007); Rod Eddington, Comment: “How airlines can fight climate change”, *Financial Times* (4 January 2005).
12. Al Gore, *An Inconvenient Truth*, New York: Penguin, 2006.
13. John Williams, “Business opportunities “being missed”, *Financial Times* (15 May 2007), p. 12; Jeroen van der Veer, “Energy v environment?”, *Financial Times* (14 May 2007), p.

- 18; www.sustainablemarketing.com, веб-сообщество, посвященное устойчивому маркетингу.
14. John Reed and Richard Milne, "An embattled industry tries to engineer itself out of a hole", *Financial Times* (27 April 2007).
 15. Paul A. Eisenstein, "Strategic vision puts Toyota, Honda on top" (10 October 2005) (www.thecarconnection.com); and Silvio Schindler, "Hybrids and customers", *Automotive Design & Production* (June 2006), p. 20–22.
 16. Denny Hatch, "Delight your customers", *Target Marketing* (April 2002), pp. 32–39, с дополнительной информацией из "Lexus earns best-selling brand title for sixth consecutive year", 4 January 2006 (см. на www.lexus.com/about/press_releases/index.html).
 17. Barry Berman, "How to delight your customers", *California Management Review* (Fall 2005), pp. 129–151; Clara Agustin and Jagdip Singh, "Curvilinear effects of consumer loyalty determinants in relational exchanges", *Journal of Marketing Research* (February 2005), p. 96–108; Ben McConnell and Jackie Huba, "Learning to leverage the lunatic fringe", *Point* (July–August 2006), p. 14–15; and Fred Reichheld, *The Ultimate Question: Driving good profits and true growth* (Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 2006).
 18. Charlotte H. Mason, "Tuscan lifestyles: Assessing customer lifetime value", *Journal of Interactive Marketing* (Autumn 2003), p. 54–60; Erin Kinikin, "How valuable are your customers?" (September 2001) (см. на www.advisor.com/articles.nsf/aid/KINIE01); Rajkumar Venkatesan and V. Kumar, "A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy", *Journal of Marketing* (October 2004), p. 106–125; Rajkumar Venkatesan, V. Kumar and Timothy Bohling, "Selecting valuable customers using a customer lifetime value framework", *Marketing Science Institute*, Report No. 05-121, 2005; and Lynette Ryals, "Making customer relationships management work: The measurement and profitable management of customer relationships", *Journal of Marketing* (October 2005), p. 252–261.
 19. Don Peppers and Martha Rogers, "Customers don't grow on trees", *Fast Company* (July 2005), p. 26.
 20. Roland T. Rust, Valerie A. Zeithaml and Katherine A. Lemon, *Driving Customer Equity* (New York: Free Press, 2000); Robert C. Blattberg, Gary Getz and Jacquelyn S. Thomas, *Customer Equity* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001); Roland T. Rust, Katherine A. Lemon and Valerie A. Zeithaml, "Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy", *Journal of Marketing* (January 2004), p. 109–127; James D. Lenskold, "Customer-centered marketing ROI", *Marketing Management* (January/February 2004), p. 26–32; Roland T. Rust, Valerie A. Zeithaml and Katherine A. Lemon, "Customer-centered brand management", *Harvard Business Review* (September 2004), p. 110; Don Peppers and Martha Rogers, "Hail to the customer", *Sales & Marketing Management* (October 2005), p. 49–51; and Allison Enright, "Serve them right", *Marketing News* (1 May 2006), p. 21–22.
 21. Roland T. Rust, Katherine A. Lemon and Valerie A. Zeithaml, "Where should the next marketing dollar go?", *Marketing Management* (September–October 2001), p. 24–28. См. также David Welch and David Kiley, "Can Caddy's driver make GM cool?", *BusinessWeek* (20 September 2004), p. 105–106; John K. Teahen Jr, "Cadillac kid: 'gotta

- compete””, *Chicago Tribune* (7 May 2005), p. 1; and Jamie LaReau, “Cadillac wants to boost sales, customer service”, *Automotive News* (20 February 2006), p. 46.
22. Ravi Dhar and Rashi Glazer, “Hedging customers”, *Harvard Business Review* (May 2003), p. 86–92. См. также Ian Gordon, “Relationship marketing: Managing wasteful or worthless customer relationships”, *Ivey Business Journal* (March/April 2006), p. 1–4.
 23. Werner Reinartz and V. Kumar, “The mismanagement of customer loyalty”, *Harvard Business Review* (July 2002), p. 86–94. Также о клиент-ориентированном менеджменте см. Sunil Gupta, Donald R. Lehman and Jennifer Ames Stuart, “Valuing customers”, *Journal of Marketing Research* (February 2004), p. 7–18; Michael D. Johnson and Fred Selnes, “Customer portfolio management: Toward a dynamic theory of exchange relationships”, *Journal of Marketing* (April 2004), p. 1–17; Sunil Gupta and Donald R. Lehman, *Managing Customers as Investments* (Philadelphia: Wharton School Publishing, 2005); Roland T. Rust, Katherine N. Lemon and Das Narayandas, *Customer Equity Management* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005).
 24. Малькольм Гладуэлл, *Переломный момент*. -- ИД “Вильямс”, 2005.
 25. См. www.thirdworldtraveler.com/Boycotts/Boycotts_page.html
 26. Philip Kotler and Alan R. Andreasen, *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 6th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003); Philip Kotler and Karen Fox, *Strategic Marketing for Educational Institutions* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995); Norman Shawchuck, Philip Kotler, Bruce Wren and Gustave Rath, *Marketing for Congregations: Choosing to serve people more effectively* (Nashville, TN: Abingdon Press, 1993); Philip Kotler, John Bowen and James Makens, *Marketing for Hospitality and Tourism*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003); and “The nonprofit marketing landscape”, special section, *Journal of Business Research* (June 2005), p. 797–862.
 27. “Population explosion!”, ClickZ Stats (12 April 2006), доступно на <http://www.clickz.com/stats/sectors/geographics/article.php/151151>.
 28. “The world in figures” in “The World in 2007”, *The Economist*, p. 112; Maija Palmer, “Internet shopping tops ?100bn”, *Financial Times* (18 May 2007).
 29. Susanna Voyle, “Online, instore, in profit and now in the US”, *Financial Times* (30 June 2001); Geoffrey Nain, “Customers become a reality in web-based shopping malls”, *Financial Times* (5 February 2003).
 30. World Trade Organization (www.wto.com); “Liberty’s great advance – special supplement: a survey of capitalism and democracy”, *The Economist* (28 June 2003), p. 4–7.
 31. “More hot air: Asia’s latest contribution to global warming”, *The Economist* (12 January 2006); “America’s fear of China: China is a far-from-cuddly beast, but bashing it is a bad idea”, *The Economist* (17 May 2007).
 32. Andrew Edgecliffe-Johnson, “Rise in BBC’s overseas audience”, *Financial Times* (21 May 2007), p. 2.
 33. Naomi Klein, *No Logo: Taking aim at the brand bullies* (Flamingo, 2001); Eric Schlosser, *Fast Food Nation: What the all American meal is doing for the world* (Penguin, 2002).
 34. Mark Ritson and Richard Elliott, “Social issues of advertising: an ethnographic study of adolescent advertising audiences”, *Journal of Consumer Research*, 24 (December 1999).

35. E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing: A managerial approach* (Homewood, IL: Irwin, 1960). См. также T.C. Melewar and John Saunders, "Global corporate visual identity systems: using an extended marketing mix", *European Journal of Marketing*, 34, 5/6 (2000), p. 538–550; Christian Gronroos, "Keynote paper: From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing", *Management Decision*, 35, 4 (1997), p. 322–339.
36. Robert Lauterborn, "New marketing litany: four Ps passe; C-words take over", *Advertising Age* (1 October 1990), p. 26.

Маркетинг и общество: социальная ответственность и этика маркетинга

Ведя себя независимо, рационально и исповедуя свободу предпринимательства, мы гадим в своем собственном гнезде.

Гарри Хардинг, специалист по экологии человека

Краткое содержание

- Введение
- Критика маркетинга со стороны общества
- Влияние маркетинга на другие компании
- Microsoft — гигант, на которого ополчился весь мир!
- Как отдельные граждане и общество в целом могут регулировать маркетинг
- Усилия бизнеса по становлению социально ответственного маркетинга

Давайте посмотрим на маркетинг, как на общественный институт. Рассмотрим критику в адрес маркетинга, поговорим о консюмеризме, инвайронментализме и других общественных движениях, с помощью которых общество контролирует маркетинговую деятельность. В заключение расскажем, почему компаниям должно быть выгодно работать в соответствии с принципами социальной ответственности и этики. Такой подход не только позволяет компаниям сохранить “чистые руки”, но и приносит выгоду.

Цели главы

Прочитав эту главу, вы должны уметь:

- Назвать основные положения социальной критики маркетинга.
- Дать определение консюмеризма и инвайронментализма и объяснить, как они влияют на маркетинговые стратегии.
- Сформулировать принципы социально ответственного маркетинга.
- Объяснить роль этики в маркетинге.

Введение

Компании с эффективным маркетингом выясняют, чего хотят потребители, и выходят на рынок с маркетинговым предложением, которое доставляет покупателям потребительскую ценность и удовлетворенность, а производителю приносит прибыль. В этом суть концепции чистого маркетинга.

Однако не все компании придерживаются такого подхода. Некоторые прибегают к сомнительным маркетинговым приемам. Есть маркетинговые мероприятия, на вид безобидные, но оказывающие негативное влияние на общество в целом. Рассмотрим продажу сигарет. На первый взгляд, компании имеют право торговать сигаретами, а курильщики — покупать их. Но эти сделки затрагивают общественные интересы: курильщики вредят своему здоровью, курение уносит деньги из семей курильщиков, от пассивного курения страдают некурящие, а курящие взрослые подают плохой пример детям. Поэтому маркетинг табачных изделий вызывает негативную реакцию в обществе.

Маркетологам надо обслужить клиентов с выгодой для компании и при этом достичь равновесия между потребительскими нуждами и потребностями общества. В этой главе мы рассмотрим социальные последствия маркетинговой деятельности и маркетинг как социальный институт. В чем общество чаще всего упрекает маркетинг? Какие шаги граждане предпринимают для ограничения опасных маркетинговых практик? Какие законодательные и государственные меры приняты для ограничения таких практик? Как компании должны внедрять в свою деятельность принципы социально ответственного и этического маркетинга? Мы покажем, что социальная ответственность и этические действия — не только правильный путь, но и источник прибыли. Вопросы социальной ответственности и этического поведения актуальны и для некоммерческих организаций.

Критика маркетинга со стороны общества

В адрес маркетинга звучит множество упреков, справедливых и не только. Критики утверждают, что некоторые стороны маркетинговой деятельности вредят потребителям, обществу и отдельным фирмам.

Влияние маркетинга на потребителей

Потребители недовольны тем, как маркетинг, да и бизнес в целом служат их интересам. Потребители, правозащитники и государственные учреждения обвиняют маркетинг в завышении цен, обмане покупателей, навязывании покупок, продаже низкокачественной и опасной продукции, выпуске заведомо недолговечной продукции и плохом обслуживании малоимущих.

Завышение цен

Критики заявляют, что маркетинг ведет к росту издержек производства и соответственно росту цен. Они утверждают, что в цену товара закладываются затраты на сбыт товара; издержки на рекламу и продвижение; наценки.

Затраты на сбыт

Критики утверждают, что жадные посредники увеличивают цену товаров и услуг едва ли не вдвое. Они также заявляют, что посредников слишком много, их деятельность неэффективна, а их услуги ничего не дают покупателю.

Компании-посредники заявляют, что они выполняют ту работу, которая иначе легла бы на плечи производителей или потребителей. Наценки соответствуют услугам, необходимым потребителям, и обеспечивают дополнительные удобства, широкий выбор, долгое время работы магазина, возможности возврата товара и другие преимущества. К тому же затраты на содержание магазинов растут, поэтому продавцы вынуждены поднимать цены.

По их словам, конкуренция в розничной торговле высока, а наценки низки: после вычета налогов прибыль торговых центров едва достигает 1% от продаж. Если реселлер назначит слишком большую наценку, другие продавцы переманят клиентов более низкой ценой. Магазины, торгующими со скидками, заставляют конкурентов работать эффективнее и не повышать цены.

Высокие издержки на рекламу и продвижение

Маркетинг часто обвиняют в том, что он ведет к росту цен из-за дорогостоящей рекламы и мероприятий по стимулированию сбыта. Например, десять таблеток разрекламированной марки аспирина стоит так же, как 100 таблеток менее известной фирмы. Затраты на продвижение косметики, моющих средств и туалетных принадлежностей составляют не меньше 40% от оптовой цены. Критики говорят, что продвижение и упаковка повышают лишь психологическую, но не функциональную ценность товара. Продавцы принимают дополнительные меры по продвижению: проводят рекламные мероприятия, демонстрации и лотереи, что еще больше повышает цены.

Маркетологи отвечают, что потребителям никто не мешает покупать аналогичные товары по более низким ценам. Но покупатели сами хотят платить больше за товары, которые выглядят привлекательнее или кажутся особенными. Брендовые товары стоят дороже, но бренд не гарантирует качества. Рекламные мероприятия ведут к удорожанию товара, но они пужны, чтобы сообщить потенциальным покупателям о наличии и преимуществах товара. Если потребители хотят узнать, что предлагает рынок, им придется смиряться с тем, что производители будут вкладывать деньги в рекламу. Рекламные кампании нужны компаниям и для того, чтобы не отстать от конкурентов. Однако обычно фирмы стараются тратить деньги разумно.

Непомерные наценки

Критики считают, что некоторые компании делают непомерно высокие наценки на товары. Например, фармацевтическая индустрия тратит на производство таблетки десять центов, а потребитель платит за нее четыре евро. Они критикуют ценовую практику в косметической отрасли, которая эксплуатирует неосведомленность покупателей об издержках на производство и спекулирует на их желании удовлетворять статусные потребности.

Маркетологи отвечают, что большинство компаний честны с потребителями, поскольку хотят, чтобы те возвращались к ним. Нарушения прав потребителей происходят чаще всего неумышленно. Если продавцы обманывают клиентов, надо сообщать об этом в специальные организации и группы по защите прав потребителей. Маркетологи говорят, что потребители зачастую не осознают причин высоких наценок. Например, наценки на лекарства должны покрывать затраты не только на продвижение и распространение лекарств, но и расходы на исследования, разработку и тестирование новых препаратов.

Введение в заблуждение

Маркетологов обвиняют в использовании обманных технологий, которые заставляют клиентов поверить, будто те получают более высокую потребительскую ценность, чем та, которую на самом деле обеспечивает товар. Обманные маркетинговые приемы делятся на три группы: обманное ценообразование, лживая реклама и обманная упаковка. Обманное ценообразование — это утверждение о том, что назначенная цена является «оптовой», или указание скидки, которой на самом деле нет. Лживая реклама — это преувеличение достоинств или эффективности товара, заманивание клиентов рекламой товара, которого

нет в наличии, подтасовка результатов лотерей. Обманная упаковка создает впечатление большей емкости за счет дизайна, недостаточное заполнение емкости, вводящие в заблуждение этикетки или искажение либо замалчивание размера упаковок.

Обман покупателей привел к принятию соответствующих законов и других мер по защите потребителей. Европейские нормы привели к коренным переменам в законодательстве, регулирующем деятельность косметических фирм. Законы регулируют состав косметической продукции и руководство по применению, определяют требования к маркетингу, в том числе к рекламным заявлениям, этикеткам, информации на упаковке. Если в рекламе говорится, что товар устраняет признаки целлюлита или позволяет выглядеть на 20 лет моложе, то подтверждения этих фактов должны быть задокументированы и предоставлены соответствующим органам. В результате протестов против экспериментов над животными с 1998 года в Европе запрещено тестировать компоненты косметической продукции на животных.

Аналогичные распоряжения существуют и в США. Федеральная торговая комиссия (FTC) издала несколько директив с перечислением нарушений. Сложнее всего определить, что является обманной технологией. Например, несколько лет назад Shell Oil рекламировала бензин Super Shell с добавками, которые увеличивали пробег, что и отличало этот бензин от обычного. Это так и было, но компания умолчала о том, что по этой технологии изготавливаются все сорта бензина. Единственный аргумент в защиту Shell — что компания никогда не заявляла, что эти добавки есть только в ее бензине. Но FTC все равно решила, что компании намеревалась обмануть потребителей.

Маркетологи говорят, что большинство компаний избегает обманных технологий, поскольку они могут причинить вред их бизнесу. Если потребители не получают от товара того, чего ожидают, они перейдут на продукцию конкурентов. Большинство потребителей видят, какую цель преследует продавец товара, и часто не верят даже абсолютно достоверным рекламным объявлениям. Эксперт маркетинга Теодор Левитт говорит, что реклама всегда раздувает достоинства товара, и иногда это даже желательно: “Едва ли найдется компания, которая сможет устоять, если откажется от раздувания преимуществ своей продукции, сосредоточившись лишь на ее функциональности... без искажений и приукрашивания мир станет скучным и тусклым, и люди утратят вкус к жизни...”.

Навязывание покупок

Продавцов обвиняют в использовании специальных техник убеждения людей в покупке товаров, которые им на самом деле не нужны. Есть выражение: машины, страховые полисы и недвижимость продаются, а не покупаются. Продавцов учат психологически обрабатывать клиентов, подталкивая их к покупке. Они прибегают в том числе и к жесткому прессингу, поскольку заинтересованы в комиссионных, которые получают от продаж.

Маркетологи знают, что покупателей действительно можно убедить приобрести товар, который они не хотели покупать или который им вовсе не нужен. Чтобы этого не было, должны эффективно работать органы, регулирующие стандарты внутри отрасли и законодательные нормы по защите прав потребителей, должны активно работать группы по защите прав потребителей. Регулирующие органы должны ловить нарушителей “на месте преступления” и наказывать их за нечестные маркетинговые приемы. Однако жесткие продажи приносят мало пользы и компаниям. Такая тактика срывает один раз и дает лишь краткосрочные результаты.

Большая часть операций продаж предполагает установление долгосрочных отношений с клиентами. Обманные продажи могут повредить этим отношениям.

Низкокачественные или опасные товары

Маркетологов часто обвиняют в том, что качество продукции не соответствует требованиям, например, товары некачественные, качество обслуживания низкое, а некоторые товары обладают низкой потребительской ценностью. В частности, многие “здоровые” продукты наподобие приправ для салата без холестерина или зерновых хлопьев почти не содержат питательных веществ.

Чтобы убедить клиентов покупать свою продукцию, а не конкурентов, производители делают заявления, не соответствующие действительности.

Еще одна жалоба касается безопасности товаров. Она вызвана несколькими причинами: безразличием изготовителей, усложнением процесса производства, плохой подготовкой персонала и т.д.

Годами ассоциация защиты прав потребителей во многих странах тестировали товары на предмет безопасности и сообщали об угрозах, которые те несут: риск электрошока от бытовых приборов, риск травмирования газонокосилками, риск аварии при езде на автомобиле. Благодаря деятельности этих организаций потребители принимают более обдуманные решения при покупке товаров, а компании ликвидируют недостатки своей продукции. Маркетологам непросто достичь равновесия между потребительскими пожеланиями и социальной ответственностью. Невозможно гарантировать безопасность автомобилей, если потребители ценят в них скорость и мощность, а не системы безопасности.

Ответственные компании хотят производить качественные товары. Пренебрежение к качеству и безопасности товаров вредит репутации компании, вызывает конфликты с потребителями и законодательной властью. Торговля небезопасными товарами приводит к судебным процессам и выплате крупных компенсаций. Потребители, недовольные продукцией фирмы, могут перейти к конкурентам и отговорить других потенциальных клиентов.

Запланированное устаревание продукции

Запланированное устаревание продукции — маркетинговая стратегия, согласно которой товары морально устаревают до истечения срока годности

Некоторые производители выпускают заведомо недолговечную продукцию, для которой запланировано устаревание, т.е. товар устаревает раньше, чем его действительно нужно заменять. Например, некоторые производители постоянно рекламируют “новый стиль жизни”, чтобы увеличить продажи новых товаров. Яркий пример — постоянное изменение модных тенденций.

Другие компании обвиняют в том, что они скрывают новые товары, дожидаясь, пока будут раскуплены старые. Это особенно распространено в бытовой электронике и компьютерной технике. Например, Intel и Microsoft упрекают в том, что они придерживают следующее поколение компьютерных чипов до тех пор, пока не иссякнет спрос на нынешнее поколение. Потребители недовольны политикой изготовителей видеокамер, часов и бытовой электроники, которые быстро и часто меняют модели. Быстрое устаревание усложняет поиск запасных деталей для старых моделей, а мастерские отказываются принимать в починку старые модели. Производителей обвиняют также в использовании материалов и компонентов, которые ломаются и приходят в негодность слишком быстро.

Маркетологи отвечают, что потребителям нравятся перемены, что им надоедают старые товары и они сами хотят покупать новые модели одежды и новые машины. Их ведь никто не обязывает покупать новые модели, и, если на них не будет достаточного спроса,

то не будет и продаж. Компании утверждают, что клиенты действительно хотят покупать последние модели, даже если старые все еще работают. На обвинения в целенаправленном утаивании новой продукции до окончания распродажи старой компании отвечают, что причина в недостаточном исследовании усовершенствований, дороговизне выпуска новых товаров и пр. При этом они рискуют, так как конкуренты могут выйти на рынок раньше и переманить клиентов. Для снижения себестоимости и цен компании применяют новые материалы, поэтому товары иногда ломаются раньше. Зато они постоянно совершенствуют продукцию, чтобы та соответствовала потребительским ожиданиям. Так называемое запланированное устаревание, как заявляют маркетологи, обусловлено действием конкурентных и технологических факторов в свободном обществе — тех самых, которые приводят к постоянному совершенствованию товаров и услуг [9].

Некачественное обслуживание малоимущих

Маркетологов обвиняют в некачественном обслуживании малоимущих покупателей. Горожане вынуждены делать покупки в мелких магазинах, торгующих низкокачественными товарами по более высокой цене. Кроме того, небогатые потребители не считаются выгодным целевым сегментом. Корпорации не стремятся улучшить жизнь и условия существования регионов, от которых зависит их коммерческая деятельность.

В регионах с низким уровнем доходов надо создавать более эффективные маркетинговые системы. Потребители с низкими доходами часто нуждаются в защите организаций по защите прав потребителей. Нарушители должны выплачивать компенсацию клиентам.

Влияние маркетинга на общество в целом

Маркетинг в его теперешнем виде обвиняют в том, что он стал причиной нескольких зол в обществе. Главным объектом обвинений стала сфера рекламы. Ее обвиняют в создании ложных потребностей, разжигании алчности и излишней концентрации общества на материальных ценностях.

Ложные потребности и чрезмерный материализм

По словам критиков, маркетинг воспитывает в людях привязанность к материальным ценностям. Людей оценивают по тому, чем они владеют, а не по тому, что они из себя представляют. Успешными считают люди, обладающие домом или апартаментами в престижном районе, дорогими машинами, лучшими моделями дизайнерской одежды и всеми чудесами современной техники. Тяга к богатству и материальным благам достигла пика в 1980-х годах. Приверженность материальным идеалам сохранилась и в новом тысячелетии, несмотря на то, что социологи отмечают обратный процесс — отказ от шика и расточительности и возврат к первичным ценностям и социальной ответственности.

Страсть к материальным ценностям не естественна для человека, она навязана маркетингом. Компании платят рекламным агентствам, которые стимулируют желание приобретать товары и услуги и через СМИ создают модели “успешной” жизни. Люди работают больше, чтобы заработать больше денег и больше покупать. Из-за этого растет и объем производства, а индустрия, в свою очередь, с помощью рекламы стимулирует в людях желание обладать новыми товарами. Получается, что маркетинг создает ложные потребности, более выгодные компаниям, чем потребителям.

Такой подход преувеличивает власть бизнеса над потребностями. На самом деле у людей сформировались мощные защитные механизмы против рекламы. Деятельность мар-

кетологов эффективна, когда они апеллируют к существующим нуждам, а не когда пытаются создать новые. К тому же сегодня покупатели пытаются как можно больше узнать о товаре, прежде чем совершить важную покупку. Даже мелкие покупки, осуществляемые под влиянием рекламы, повторяются только в том случае, когда клиент доволен продуктом. Большое количество провалов при предложении новых товаров показывает, что компании не способны контролировать спрос.

На формирование потребностей влияют не только маркетологи, но и семья, окружение, религия, этническая среда и образование. Если современные сообщества слишком меркантильны, то причина — в социальных процессах, а не во влиянии бизнеса и СМИ. Например, приоритет материальных благ для китайцев, живущих в США, объясняется не только влиянием рекламы, но и культурными и социальными факторами. Некоторые критики вообще считают материализм положительным и полезным фактором для развитой экономики.

Недостаток товаров общественного пользования

Компании обвиняют в том, что они продают слишком много товаров индивидуального пользования в ущерб товарам общественного пользования. Увеличение количества владельцев автомобилей (частный товар) требует увеличения количества дорог, расширения системы регулирования уличного движения, выделения новых территорий для парковки и услуг полиции (общественные блага). Большие объемы продаж частных товаров приводят к социальным издержкам. В случае с автомобилем это многочисленные пробки, загрязнение воздуха, рост смертности и травматизма в автокатастрофах.

Нужно найти способ достижения равновесия между товарами частного и общественного пользования. Один из выходов — возложить на производителей все затраты, которые несет общество в связи с их использованием. Например, государство может потребовать от производителей создавать машины с более надежными системами безопасности и очистки выхлопных газов. Тогда производителям пришлось бы поднять цены, чтобы покрыть дополнительные затраты. Но если покупатели сочтут цену слишком высокой, то эти производители исчезнут с рынка, а спрос переместится на продукцию изготовителей, которые могут позволить себе поддержку как частных, так и общественных потребностей.

Второй способ — заставить потребителей оплачивать расходы, которые несет общество. Например, дорожные службы по всему миру взимают плату за пробки, пытаясь снизить их количество.

В Норвегии, Великобритании, Франции, Сингапуре и США введены различного рода дорожные сборы. Например, заторы в центре Лондона снизились примерно на 40% после введения в 2003 году ежедневной платы за пробки в размере 5 фунтов. Самые высокие наценки зафиксированы на подъездах к Нью-Йорку, Сан-Франциско, Лос-Анджелесу и другим американским городам. Экономисты считают, что пробки на дорогах возникают, когда водители не оплачивают потерь, которые из-за них несут другие члены общества. Решение — заставить их платить [11].

Если расходы потребителей на автомобили вырастут достаточно высоко, они перестанут ездить в часы пик или найдут другие способы передвижения.

Загрязнение культурной среды

Критики обвиняют маркетинг в загрязнении культурной среды. Нас постоянно атакует реклама, она навязывается нашим детям, прерывают серьезные программы, рекламные страницы занимают половину журнала или газеты, рекламные щиты портят пейзаж. Реклама засоряет наше сознание образами материальных благ, секса, силы и статуса. Под воздействием рекламы дети требуют от родителей огромные суммы, чтобы покупать рекламируемые товары. Многие критики заявляют о необходимости кардинальных изменений.

Маркетологи приводят свои аргументы. Во-первых, они создают рекламу в первую очередь в расчете на целевых потребителей, но, поскольку она распространяется по массовым информационным каналам, ее видят люди, на которых она не рассчитана, поэтому их она утомляет и раздражает. Что касается детей, то маркетологи утверждают, что родители и сверстники воздействуют на детей сильнее, чем реклама. Товары наподобие йо-йо завладели рынком, хотя на их рекламу не было потрачено ни цента. Маркетологи убеждены, что дети способны защитить себя от рекламы и воспринимать ее критически. Читатели журналов *Vogue*, *Bliss*, *Loaded*, *Heat* и *Fortune* не жалуются на рекламу, потому что это реклама товаров, представляющих для них интерес. Во-вторых, теле- и радиоканалы, газеты и журналы существуют на доходы от рекламы. Наконец, потребителям пикто не мешает переключать телеканалы, если их раздражает реклама. К тому же для привлечения потребителей рекламные агентства делают рекламу все более увлекательной и содержательной.

Слишком много политической власти

Критики заявляют, что бизнес обладает слишком большой политической властью. Нефтяные, табачные, фармацевтические, финансовые и алкогольные магнаты пользуются поддержкой политиков и чиновников, которые заботятся об интересах бизнеса в ущерб интересам общества. Рекламные агентства обвиняют в том, что они обладают слишком большой властью над СМИ, ограничивая их право на объективное и непредвзятое освещение событий.

Внимание к правам потребителей и их защите в 1990-х годах оказали серьезное давление на гражданскую ответственность бизнеса. Интересы могущественных компаний, считавшихся неприкосновенными, удалось умерить. Например, в Западной Европе и США кампании по защите прав потребителей привели к принятию законодательства, согласно которому производители автомобилей должны оборудовать машины более надежной системой безопасности, а табачные компании обязаны помещать на сигаретных пачках предупреждения о вреде курения. Избыток власти в руках бизнеса, как правило, вызывает противодействие, которое сдерживает корпоративные интересы.

Теперь рассмотрим критические отзывы компаний о маркетинговых технологиях конкурентов.

Влияние маркетинга на бизнес

Компании также обвиняют в применении маркетинговых приемов, вредящим другим компаниям и снижающим конкуренцию за счет покупки компаний конкурентов, маркетинговых технологий, блокирующих выход на рынок, и нечестной конкуренции.

Критики заявляют, что конкуренция снижается, когда компании расширяются за счет приобретения конкурентов, а не за счет продаж собственных товаров. Бум приобретений

и концентрация капитала в отраслях вызвали опасения, что молодые компании обречены на поглощение, а конкуренция исчезнет. Практически в каждой отрасли численность компаний сокращается. Unilever купила компанию Bestfoods, Philip Morris приобрела Nabisco, компания Kellogg слилась с Keebler и пр.

Поглощение — сложная проблема. Поглощения могут быть полезны для общества. Компания-покупатель получает дополнительные ресурсы, за счет чего сокращают затраты и снижают цены. Успешная компания может поглотить компанию с плохим управлением и повысить ее производительность. Но поглощения могут приносить вред, поэтому за ними пристально следят специальные органы.

Критики заявляют, что из-за маркетинга возникают барьеры, препятствующие выходу на рынок новых компаний. Большие затраты на продвижение плотно привязывают поставщиков к определенным компаниям, мешая им сменить посредника. Действительно, некоторые ограничения конкуренции стали естественным следствием экономических преимуществ от широкомасштабной коммерческой деятельности. Другие барьеры можно устранить законодательно. Например, можно ввести прогрессивный налог на рекламные расходы как существенное ограничение для выхода на рынок.

Некоторые фирмы применяют нечестные методы борьбы для нанесения ущерба конкурентам. Они устанавливают цены ниже себестоимости, цантажируют поставщиков или отговаривают потребителей покупать продукцию конкурентов. Законы запрещают такую практику, хотя доказать ее применение не всегда просто.

Как граждане и общество могут регулировать маркетинг

Поскольку некоторые считают бизнес причиной многих экономических и социальных проблем, активизировались массовые движения, направленные на ограничение бизнеса. Это консьюмеризм (движение в защиту прав потребителей) и инвайронментализм (движение в защиту окружающей среды).

Консьюмеризм

Консьюмеризм зародился в США в начале 1900-х годов. Причиной стали рост цен, статьи Элтона Синклера о пищевой промышленности и скандалы в фармацевтической отрасли. Вторая вспышка активности потребителей в середине 1930-х годов была вызвана ростом цен в период Великой депрессии и новыми скандалами в фармацевтической сфере. Третья волна потребительской активности поднялась в 1960-е годы. Потребители стали образованнее, товары — сложнее и потенциально опаснее. В 1960-х годах на сцене появился Ральф Нейдер, а известные писатели обвинили бизнес в расточительности и аморальности. Президент Джон Ф. Кеннеди заявил, что потребители имеют право на безопасность, информацию, выбор и право голоса. Конгресс США предложил ввести законы о защите потребителей. С тех пор появилось много потребительских групп и соответствующих законов.

Что представляет собой движение в защиту прав потребителей?

Консьюмеризм — организованное движение граждан и государственных организаций, направленное на расширение прав покупателей в отношении продавцов.

Традиционные права продавцов таковы.

- Право на продажу любого товара произвольного размера и стиля при условии, что он не представляет угрозы здоровью и безопасности покупателя; в противном случае товар должен содержать надлежащие предостережения и указания.
- Право назначать за товар любую цену при условии, что цена не дискриминационная.
- Право тратить любые суммы на продвижение товара при условии, что это не противоречит правилам честной конкуренции.
- Право помещать на товар любое заявление при условии, что оно не обманывает покупателей и не несет ложной информации.
- Право на использование любых схем стимулирования сбыта при условии, что они не вводят клиентов в заблуждение.

Традиционные права покупателей таковы.

- Право не покупать товар, выставленный на продажу.
- Право на безопасность продукции.
- Право на то, чтобы продукция оправдывала их ожидания.

Сравнивая эти права, многие приходят к выводу, что чаша весов — на стороне продавца. Да, покупатель может отказаться от покупки. Но критики считают, что покупатель никогда не устоит перед опытным продавцом. Защитники потребителей требуют для них следующих дополнительных прав.

- Право на исчерпывающую информацию о свойствах товара.
- Право на защиту от сомнительных товаров и маркетинговых приемов.
- Право влиять на товары и маркетинговые технологии для повышения качества жизни.

Право на информацию включает право знать истинную процентную ставку займа (честное кредитование), настоящую цену единицы товара (ценообразование), компоненты товара (содержание, указанное на этикетке), содержание питательных веществ в продуктах питания (указано на упаковке), свежесть продукта (конечная дата употребления) и реальные преимущества продукции (честная реклама). Предложения по защите потребителей включают расширение потребительских прав на случай мошенничества со стороны компаний, требования более высокой безопасности продукции и усиление власти государственных органов. Предложения о повышении жизненного уровня включают учет компонентов, входящих в состав отдельных товаров и упаковки, снижение уровня рекламы и введение представителей потребительских организаций в советы директоров компаний для защиты прав потребителей.

Потребители не только имеют право, но и обязаны защищать себя, а не возлагать эту задачу на кого-то другого. У потребителей, которые считают, что их обманули, есть несколько путей — можно обратиться собственно в компанию, СМИ или суд.

Инвайронментализм

Инвайронменталистов заботит влияние маркетинга на окружающую среду и цена удовлетворения потребительских запросов.

Инвайронментализм — организованное движение граждан и государственных учреждений в защиту и улучшение окружающей среды.

Инвайронменталисты не возражают против маркетинга и потребления, но хотят, чтобы люди и компании проявляли больше заботы об окружающей среде. Они считают, что цель маркетинга — не максимизация потребления или потребительского удовлетворения, а повышение качества жизни, которое определяется не только количеством и качеством товаров и услуг, но и качеством окружающей среды. Инвайронменталисты хотят, чтобы охрана окружающей среды стала заботой как производителей, так и потребителей.

Впервые движение инвайронментализма возникло в 1960–1970-х годах. Люди были озабочены ущербом, который наносят природе добыча полезных ископаемых, истощение лесных ресурсов, кислотные дожди, разрушение озонового слоя, токсичные отходы и мусор. Их также беспокоила потеря рекреационных ресурсов и ухудшение состояния здоровья людей, вызванное загрязнением воздуха, воды и продуктами питания.

Инициаторами второй волны стали правительства, которые в 1970–1980-х годах приняли законы, регулирующие влияние промышленности на окружающую среду. Эта волна нанесла серьезный удар по некоторым отраслям. Тяжелая промышленность, сфера коммунальных услуг и производители химикатов вынуждены были потратить огромные средства на технологии очистки, утилизацию отходов и другие меры контроля загрязнения. Автомобильной индустрии предписали снабдить машины дорогостоящим оборудованием для контроля выбросов. Германия приняла законы о создании системы переработки машин. Нефтеперерабатывающая отрасль вынуждена была создать сорта бензина с низким или нулевым содержанием свинца. Упаковочной индустрии пришлось искать способы уменьшения количества отходов и потребления энергии.

Эти отрасли часто недовольны экологическими нормами, особенно если у компаний нет времени на то, чтобы к ним адаптироваться. Многие из компаний утверждают, что из-за этого у них растет себестоимость продукции, снижающая их конкурентоспособность.

Третья волна инвайронментализма породила требование от компаний не причинять вреда окружающей среде. Все больше компаний внедряют концепцию экологической устойчивости — разрабатывают стратегии, безвредные для окружающей среды и приносящие прибыль.

На рис. 2.1 показана матрица, определяющая, как далеко компания продвинулась в направлении устойчивого развития. На базовом уровне компания может предотвратить загрязнение. Предотвращение загрязнения означает уничтожение или минимизацию количества отходов до того, как они появляются. Компании, занимающиеся профилактикой загрязнения, ввели программы “зеленого маркетинга” — разработка экологически чистой продукции, перерабатываемой упаковки, новых технологий контроля загрязнения и более экономичного производства. Они доказали, что могут заботиться об окружающей среде и сохранять конкурентоспособность.

На следующем уровне компании осуществляют управление продукцией — минимизировать загрязнения не только в ходе производства, но и на остальных этапах жизненного цикла товара. Многие компании используют методы экологически чистого дизайна (Design For Environment — DFE), предполагающего быстрое восстановление, вторичное использование и переработку товара уже на стадии разработки.

На третьем уровне экологической устойчивости компании создают новые экологически чистые технологии. Многие организации, достигшие значительных успехов в профилактике загрязнения, все еще стеснены рамками существующих технологий. Чтобы разработать стратегии абсолютно устойчивого развития, им требуются новые технологии.

Например, производители моющих средств разработали порошки для стирки в холодной воде и развернули кампанию “правильной стирки”, акцентируя внимание на пользе для одежды и экономии энергии.

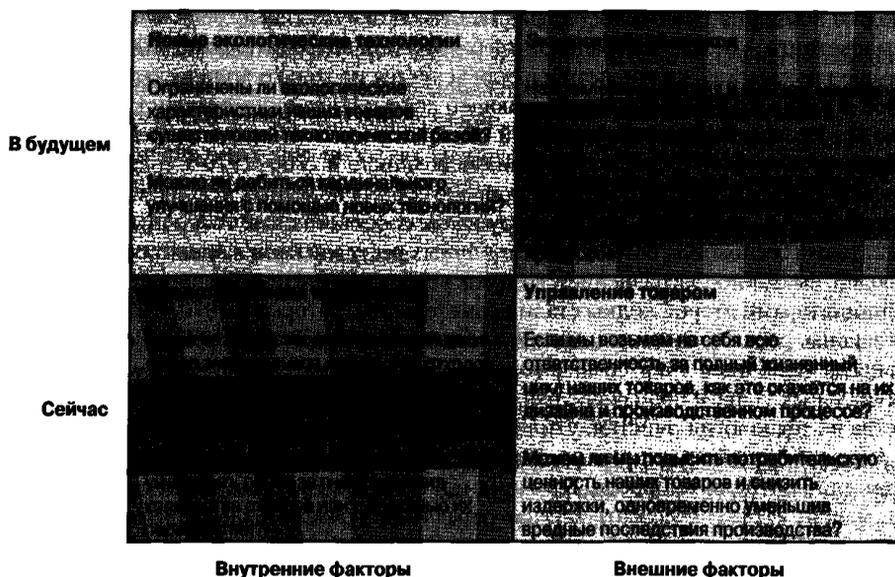


Рис. 2.1. Матрица экологической стабильности

Источник: Harvard Business School Publishing. Перепечатано с разрешения Harvard Business Review, рисунок взят из “Beyond Greening: strategies for a sustainable world”, by Stuart Hart, Jan-Feb 1997. ©1996 by the Harvard Business School Publishing Corporation; все права защищены.

Наконец, компании могут развить экологически устойчивое мировоззрение, которого можно придерживаться в будущем. Оно показывает, как должны развиваться товары, услуги, деятельность и политика компании, какие новые технологии следует для этого разработать.

Многие сегодняшние компании находятся в нижней левой ячейке матрицы (рис. 2.1), вкладывая средства в предотвращение загрязнения. Немногие компании обладают четким устойчивым мировоззрением. Концентрация внимания лишь на одной из ячеек матрицы экологической стабильности (см. рис. 2.1) свидетельствует о недалекновидности. Например, инвестирование только в мероприятия нижней половины матрицы упрочняет сегодняшнее положение компании, но может сделать ее уязвимой в будущем. Основной акцент на верхнюю половину, наоборот, свидетельствует о том, что компания обладает четким устойчивым мировоззрением, но не в состоянии внедрить его на практике. Компаниям следует работать над развитием всех четырех аспектов экологической стабильности.

Инвайронментализм создает проблемы для международных компаний. С исчезновением международных торговых барьеров и расширением транснациональных компаний мирового масштаба влияние экологических проблем на мировую торговлю возрастает. Международные компании должны действовать в соответствии со строгими экологическими нормами.

Жизнь компаний усложняется. Им придется поднять цены, чтобы покрыть расходы на охрану окружающей среды, зная, что после этого товар будет сложнее продать. Однако экологические проблемы приобрели такое большое значение, что от этого никуда не деться.

Впрочем, экологическая политика компаний по-прежнему различается в разных странах, и появления универсальных мировых стандартов в ближайшие годы не ожидается. Экологические факторы, мотивирующие потребителей в одной стране, могут никак не отражаться на клиентуре в другом государстве. Например, пластиковые бутылки для безалкогольных напитков нельзя использовать в Швейцарии или Германии, по им отдают предпочтение во Франции, где налажена система переработки. Международным компаниям трудно разрабатывать стандартные экологические стратегии, которые были бы эффективны во всем мире. Вместо этого они создают общие концепции, а затем воплощают их в специально разработанные программы, отвечающие местным законодательным нормам.

Общественные меры по регулированию маркетинга

Озабоченность граждан маркетинговыми стратегиями приводит к появлению новых законов. На обсуждение выносятся новые проекты — какие-то из них будут забракованы, какие-то подвергнуты корректировке и лишь малая часть принята.

На рис. 2.2 показаны основные правовые аспекты маркетинг-менеджмента. Задача в том, чтобы перевести эти законы на язык, понятный маркетологам, при принятии решений об отношениях с конкурентами, о товарах, ценах, продвижении и каналах распространения.



Рис. 2.2. Правовые аспекты маркетинг-менеджмента

Теперь исследуем деятельность бизнеса по внедрению социально ответственного маркетинга, которая связана с концепциями просвещенного маркетинга и воспитания маркетинговой этики.

Бизнес и становление социально ответственного маркетинга

Сегодня большинство компаний признают новые права потребителей, хотя бы на уровне концепции. Они могут противиться отдельным законодательным нормам, считая их неправильными, но признают право потребителя на информацию и защиту.

Просвещенный маркетинг

Просвещенный маркетинг — это концепция маркетинга, согласно которой маркетинговая деятельность компании должна обеспечивать высшую долгосрочную результативность ее маркетинговой системы. Пять принципов просвещенного маркетинга: маркетинг, ориентированный на потребителя, инновационный маркетинг, экономно-ценностный маркетинг, маркетинг с осознанием миссии и социальный маркетинг.

Клиент-ориентированный маркетинг

Клиент-ориентированный маркетинг — принцип просвещенного маркетинга, согласно которому компания должна рассматривать и организовывать свою маркетинговую деятельность в соответствии с точкой зрения потребителя.

При этом компания всеми силами старается выявить, обслужить и удовлетворить нужды целевых клиентов. Только глядя на мир глазами потребителя, компания способна наладить продолжительные и выгодные отношения с клиентами.

Инновационный маркетинг

Инновационный маркетинг — принцип просвещенного маркетинга, требующий от компании реальных усовершенствований в товаре и маркетинге.

Принцип инновационного маркетинга требует от компании постоянного совершенствования товара и маркетинга. Компания, не замечающая новых, более совершенных способов деятельности, утратит клиентуру, которую переманит другая компания, нашедшая новый подход.

Экономно-ценностный маркетинг

Экономно-ценностный маркетинг — принцип просвещенного маркетинга, согласно которому компания должна вкладывать основные ресурсы в маркетинговые мероприятия по наращиванию потребительской ценности.

Многие маркетинговые шаги — единовременные распродажи, изменения упаковки, реклама — могут ненадолго поднять объем продаж, но не повышают потребительскую ценность так, как это сделают усовершенствования качества, функциональности и удобства товара в употреблении. Просвещенный маркетинг требует постоянного удержания доверия покупателей за счет повышения потребительской ценности.

Маркетинг с осознанием миссии

Маркетинг с осознанием миссии — принцип просвещенного маркетинга, согласно которому компания должна формулировать свою миссию с точки зрения общества, а не с позиции выпускаемой продукции.

Когда миссия компании ориентируется на интересы общества, сотрудники добросовестнее воспринимают свою работу и имеют более четкое представление о направлении своей деятельности. Например, с точки зрения банка миссия British Co-operative Bank состоит в продаже банковских услуг, но компания ставит перед собой более широкую цель — не вести дел с компаниями, подозреваемыми в сомнительных операциях, например с торговцами мехом и производителями сигарет.

Социальный маркетинг

Социальный маркетинг — принцип просвещенного маркетинга, согласно которому компания должна принимать маркетинговые решения на основе потребительских нужд, собственных требований, долгосрочных интересов потребителей и долгосрочных интересов общества.

Компания осознает, что пренебрежение интересами потребителей и общества вредит всем трем. Часто нужды, потребности и долгосрочные интересы потребителей и общества совпадают, однако покупатели не выбирают то, что для них лучше. Люди любят жирную пищу, которая вредит здоровью, курят, зная, что курение вредно, пьют, несмотря на пагубное влияние алкоголя. Чтобы контролировать возможные угрозы маркетинга, нужен доступ к СМИ, в которых можно найти контраргументы — узнать о вреде курения, жирной пищи и спиртного. Необходимо также регулирование — хотя бы самостоятельное, если не государственное, — которое ограничивало бы спрос на сомнительную продукцию.

Вторая проблема в том, что желания потребителей иногда идут вразрез с интересами общества. Если задача маркетинга — удовлетворение потребностей своих клиентов, то что делать, если у них небезопасные желания? Потребители хотят получать деревянные оконные рамы, двери и мебель, а общество стремится сохранить лес; потребителям нужен комфорт центрального отопления и вентиляции, но надо экономить энергию; все хотят ездить на автомобилях, но как-то надо бороться с выбросами углекислого газа. Маркетинговая сфера должна реагировать на противоречия между желаниями потребителей и общественным благосостоянием. Если защитники потребительских прав и собственная сознательность потребителей не могут стать стимулом, маркетологи должны разрешить конфликт за счет контроля или регулирования собственной деятельности. В противном случае за них это сделает закон. Социально-ориентированная компания стремится разрабатывать продукцию, которая не только удовлетворяет потребителей, но и дает им преимущества (рис. 2.3). Товары можно классифицировать по степени немедленного удовлетворения запросов покупателя и уровню долгосрочной выгоды потребителя. Желаемые товары, например вкусные и полезные завтраки, дают моментальное удовлетворение и долгосрочные преимущества. Товары, доставляющие удовольствие (сладости, спиртное и сигареты), дают моментальное удовлетворение, но могут повредить потребителям в будущем. Полезные товары обладают низкой привлекательностью, но приносят потребителям пользу в будущем, например ремни и подушки безопасности в машинах. Наконец, неполноценные товары, такие как невкусные и малоэффективные лекарства, не обладают ни моментальной привлекательностью, ни долгосрочными преимуществами.

Желаемые товары — товары, приносящие одновременно моментальное удовлетворение и существенные долгосрочные преимущества.

Товары, доставляющие удовольствие, — товары, доставляющие моментальное удовлетворение, но в будущем способные причинить вред.

Полезные товары — товары, обладающие низкой привлекательностью, но способные принести пользу в будущем.

Неполноценные товары — товары, не обладающие ни моментальной привлекательностью, ни долгосрочными преимуществами.



Рис. 2.3. Классификация новых товаров с точки зрения интересов общества

Компаниям надо сделать все свои товары желаемыми. Проблема товаров для удовольствия в том, что они хорошо продаются, но могут принести вред потребителю. Значит, для их усовершенствования надо внедрить долгосрочные преимущества без снижения привлекательных качеств. Полезные товары надо наделить какими-нибудь привлекательными качествами, чтобы они стали более желанными для покупателей.

Этика маркетинга

Маркетологам часто приходится сталкиваться с проблемами морального порядка. То, что выгодно для бизнеса, не всегда безупречно. Поскольку далеко не все маркетологи являются собой образцы честности и порядочности, компаниям приходится разрабатывать корпоративные нормы этики в маркетинге — правила, которым должен следовать каждый служащий компании. Эти нормы касаются отношений с дистрибьюторами, правил рекламы, обслуживания потребителей, ценовой политики, разработки товаров и нравственных стандартов общего порядка.

Даже самые совершенные правила не могут предусмотреть все ситуации, с которыми подчас сталкивается маркетолог. В табл. 2.1 перечислены некоторые сложные этические ситуации, с которыми приходится сталкиваться компаниям. Если маркетолог во всех этих случаях придерживается правила “Продавай, чего там думать”, то его поведение сомнительно и даже аморально. Если маркетолог не готов ни на одно из действий, значит, это бездарный и несчастный человек, терзаемый угрызениями совести. Маркетолог нуждается в некоем наборе принципов, которые помогут оценивать ситуацию и решить, как далеко можно зайти в стремлении получить прибыль.

Какими принципами должны руководствоваться компании и менеджеры в вопросах этики и социальной ответственности? Есть мнение, что годятся любые действия, допу-

скаемые свободным рынком и не запрещенные законодательством. При этом компании и менеджеры не обязаны задумываться о моральном аспекте принимаемых решений. Другими словами, можно с чистой совестью делать все, что позволяет система.

Существует и другой подход к проблеме, при котором ответственность перекладывается с системы на компанию и менеджеров. Этот более цивилизованный подход предполагает, что у компании должна быть «общественная сознательность». Компании и менеджеры в процессе выработки корпоративных решений должны руководствоваться высокими стандартами этики и морали, независимо от того, «что допускает система». В истории можно найти множество действий, законных и допустимых на свободном рынке, но при этом чрезвычайно безответственных.

Таблица 2.1. Некоторые ситуации в маркетинге, сложные с точки зрения морали

1. Вы работаете в табачной компании и до сих пор не знали, что курение приводит к заболеванию раком. Вам стали известны результаты исследования, указывающие на связь курения и этого заболевания. Ваши действия?
2. Ваш научно-исследовательский отдел внес небольшие изменения в один из ваших товаров. Товар от этого не стал ни новым, ни улучшенным, но вы знаете, что появление этих слов на упаковке и в рекламе приведет к увеличению продаж. Ваши действия?
3. Вас попросили включить в вашу ассортиментную группу предельно упрощенную модель — для привлечения покупателей в магазин. Эта модель совершенно неудачна, но вы знаете, что продавцы сумеют переключить внимание покупателей на более совершенные и дорогие модели. Вас просят дать зеленый свет этой откровенной «приманке». Ваши действия?
4. Вы рассматриваете возможность взять на работу менеджера по товару, уволившегося из конкурирующей компании. Этот человек охотно поделится с вами всеми планами конкурента. Ваши действия?
5. У одного из лучших ваших дилеров в важном для вас регионе возникли семейные проблемы, и уровень продаж резко снизился. Похоже, что вашему дилеру потребуется отпуск. У вас есть законное право расторгнуть контракт с этим дилером и нанять другого. Ваши действия?
6. У вас есть шанс получить чрезвычайно выгодного клиента, что очень важно для вас и вашей компании. Агент по закупкам намекает, что на принятие окончательного решения положительно повлиял бы подарок. Ваш помощник советует отправить потенциальному клиенту на дом хороший цветной телевизор. Ваши действия?
7. До вас дошли слухи, что конкурирующая фирма внесла в свой товар изменения, которые позволяют ей существенно повысить объем продаж. Конкурент собирается продемонстрировать новые возможности своего товара во время одной частной встречи на ежегодной выставке-продаже. У вас есть возможность подослать на эту встречу своего сотрудника, который узнал бы все подробности о новых свойствах товара. Ваши действия?
8. Рекламное агентство предлагает вам три варианта рекламной кампании. (А) — ненавязчивая кампания с предоставлением покупателям честной информации о товаре. (В) — применяет эмоциональное воздействие с сексуальным акцентом и преувеличивает возможности товара. (С) — предусмотрено использование шумных, раздражающих рекламных роликов, которые, безусловно, привлекут внимание зрителей. Предварительные оценки показывают, что эффективность кампаний будет следующей (в порядке убывания): С, В, А. Ваши действия?
9. Вы проводите собеседование со способной женщиной, кандидатом на должность продавца. Ее квалификация выше, чем у мужчины, с которым вы беседовали перед ней. Тем не менее вы знаете, что некоторые важные для вас клиенты предпочитают иметь дело с продавцами-мужчинами и вам придется отказаться от части продаж, если вы возьмете на работу женщину. Ваши действия?
10. Вы — менеджер по продажам в компании, торгующей энциклопедиями. Продавцы конкурирующей компании ходят по домам под видом сотрудников социологической службы, проводящей исследование. По завершении «опроса» они приступают к продаже. Похоже, это очень эффективный метод. Ваши действия?

Каждая компания и менеджер по маркетингу должны выработать для себя нормы социальной ответственности и этики. Если компания следует принципу деятельности на благо общества, то каждый ее менеджер должен не только действовать в рамках закона и принятых норм деловой практики, но и демонстрировать глубоко личную порядочность, корпоративную сознательность и заботу о благополучии потребителя. Такая четкая и продуманная позиция поможет менеджеру по маркетингу справиться со сложными проблемами как в маркетинге, так и в других областях человеческой деятельности.

Как и инвайронментализм, этические аспекты представляют особую проблему для маркетологов. Нормы и методы ведения бизнеса разнятся от страны к стране. Представьте, что вы участвуете в тендере на выполнение крупного государственного заказа в развивающейся стране. Министр, отвечающий за выполнение контракта, намекает на низкую зарплату местных государственных служащих и говорит о преимуществах, которые дало бы его детям обучение за границей. Затраты на устранение этого препятствия (названные в отчетах “расходами на образование”, оплачиваемыми компанией) ничтожны по сравнению со стоимостью контракта. Ваши конкуренты, будь у них такой шанс, бесспорно, нашли бы средства. Вы выйдете из игры или заплатите?

Большинство деловых людей, оказавшихся в таких ситуациях, не обращают внимания на совесть. Так поступают и большинство правительств. Германия — одна из нескольких европейских стран, где взятки, заплаченные за рубежом, служат основанием для снижения налогов (хотя налоговая полиция может потребовать доказательств, что подкупленное лицо не подчиняется немецкому налоговому законодательству). В США все гораздо строже — согласно Акту о коррупционной деятельности за рубежом, чиновники могут оказаться в тюрьме за дачу взяток. Но это не так просто доказать, и многие фирмы пользуются услугами третьих лиц, чтобы те давали взятки за них. Национальные культуры, естественно, имеют свои нормы поведения лиц и организаций. В Евросоюзе у каждой страны свои нормы допустимого и недопустимого в коммерческой сфере, свои кодексы поведения и законы. Приемлемое в одной стране может оказаться незаконным в другой.

Исследования показали, что компании охотнее дают взятки в борьбе за контракты в странах, находящихся в переходном периоде от централизованного планирования к рынку. Возникает вопрос: должна ли компания снижать свои этические стандарты, чтобы вести эффективную конкурентную борьбу в странах с более низкими этическими нормами? На этот вопрос главы крупных международных компаний сказали решительное “Нет”.

Компания должна придерживаться одинаковых стандартов по всему миру. Некоторые западные компании так и поступают. Например, этический кодекс производителя джинсов Levi Strauss запрещает взятки, независимо от того, принято это или нет в данной стране.

Многие отраслевые и профессиональные организации разработали этические кодексы. Также предпринимались шаги по разработке “глобальных” стандартов. Но правила, кодексы и программы этической подготовки не гарантируют морального поведения. Часто можно услышать корпоративные заверения о том, что компания работает на благо акционеров, клиентуры и персонала. Например, в кодексе страховой компании Prudential Corporation записано: “Prudential стремится действовать в духе закона и блюсти его букву, вносить существенный вклад в развитие и благосостояние всего общества”. Призывы благие, но слишком абстрактные для того, чтобы определять действия компании в случаях, когда ее интересы идут в разрез с интересами сотрудников, клиентов или местного населения. Должны существовать четкие указания, гласящие, как должны поступать сотрудники в конкретных ситуациях. Должны быть предусмотрены санкции, чтобы этические установки не выглядели просто как заигрывание с общественностью.

Этика и социальная ответственность должны стать компонентами общей корпоративной культуры. Этические программы или семинары для сотрудников помогают укрепить корпоративные моральные устои и кодексы поведения в сознании персонала, а этический и социальный аудит можно применять для управления и оценки деятельности компании.

Обзор основных концепций

Задача современного маркетолога — выявить нужды потребителя и удовлетворить их с помощью создания и продажи товаров по ценам, которые потребитель считает разумными, а производитель — выгодными. Система маркетинга должна выявлять и удовлетворять потребности покупателей, улучшая их качество жизни. В деятельности по удовлетворению нужд потребителя маркетологи решаются на действия, которые не всем нравятся или выгодны. Менеджеры по маркетингу должны знать, за что маркетинг чаще всего подвергается критике.

1. Расскажите об основных направлениях критики маркетинга.

Влияние маркетинга на благосостояние индивидуального потребителя подвергается критике из-за завышения цен, методов недобросовестной деловой практики, навязывания товаров, продажи некачественных либо опасных товаров, практики запланированного быстрого устаревания и плохого обслуживания малоимущих. Влияние маркетинга на общество подвергается критике, поскольку маркетинговая деятельность порождает ложные ценности и потребительское отношение, нехватку товаров общественного пользования, загрязнение культурной среды и сращение бизнеса с политической властью. Критики также выражают недовольство влиянием маркетинга на другие компании, которое выражается в нанесении ущерба конкурентам и сужении конкуренции в результате поглощений, в недопущении конкурентов на рынок и в недобросовестных методах конкуренции.

2. Дайте определение консьюмеризму и инвайронментализму и расскажите, как эти движения влияют на маркетинговые стратегии.

Недовольство маркетинговой системой порождает общественные движения граждан. Консьюмеризм — это организованное движение, направленное на расширение прав и возможностей покупателей по отношению к продавцам. Сознательные маркетологи видят в этом движении стимул для повышения уровня обслуживания потребителей. Инвайронментализм — это организованное движение граждан и государственных органов, направленное на защиту и улучшение состояния окружающей среды. Сегодня компании проводят политику экологической ответственности, разрабатывая стратегии, которые обеспечивают охрану окружающей среды и одновременно приносят компаниям прибыль.

3. Перечислите принципы социально ответственного маркетинга.

Раньше многие компании сопротивлялись общественным движениям в защиту прав потребителей и окружающей среды и соответствующим законам, но сегодня большинство из них согласилось, что потребитель нуждается в информации, знаниях и защите. Некоторые компании проводят политику цивилизованного маркетинга; это означает, что маркетинг компании должен поддерживать оптимальное функционирование всей системы маркетинга в течение максимально длительного времени. Цивилизованный маркетинг базируется на пяти принципах: ориентация

на потребителя; внедрение инноваций; повышение потребительской ценности; разработка социально значимой миссии; работа на благо общества в целом.

4. Расскажите о роли этики в маркетинге.

Все чаще компаниям приходится разрабатывать специальные нормы или принципы, которыми должны руководствоваться менеджеры, когда приходится решать вопросы этики в маркетинге. Но даже самые совершенные правила не могут предусмотреть все ситуации, с которыми сталкивается маркетолог или компания. Существуют два подхода к определению того, что можно и чего нельзя в маркетинговой деятельности. Первый подход основывается на том, что можно все, что не запрещено законом и допускается правилами свободного рынка. Второй подход состоит в том, что ответственность за маркетинг лежит не на системе, а на конкретных компаниях и маркетологах. Каждая компания и каждый маркетолог должны выработать принципы социальной ответственности и этичного поведения. Менеджеры по маркетингу должны разработать стандарты личной порядочности, корпоративной ответственности и сознательности и постоянно стремиться к повышению благосостояния потребителей.

Поскольку традиции и стандарты деловой практики в разных странах различны, вопросы этики остро стоят перед маркетологами транснациональных корпораций. Сегодня маркетологи склоняются к тому, что необходимо разработать единый стандарт моральных принципов, который действовал бы во всех странах мира.

Примечания

1. Quentin Anderson, Inside track: "In defence of the NSPCC", Viewpoint: "The furore over the charity's allocation of funds rests on a misunderstanding of its long-term goals", *Financial Times* (14 December 2000), p. 19; Tom Braithwaite, National news: "Websites that fail children face action", *Financial Times* (8 September 2006); "Charity donors in a chorus of protest at NSPCC wasters", *Daily Express* (13 April 2007); сайт NSPCC: www.nspcc.org.uk.
2. Richard Tomkins, "Smoke signals out as cigarette adverts meet their match", *Financial Times* (9 February 2003), p. 3; Deborah L. Vence, "Match game", *Marketing News* (11 November 2002), p. 1, 11–12; Neil Buckley, "Philip Morris case brings threat of fresh tobacco suits", *Financial Times* (24 March 2003), p. 30; Gordon Fairclough, "Study slams Philip Morris ads telling teens not to smoke – how a market researcher who dedicated years to cigarette sales came to create antismoking ads", *Wall Street Journal* (29 May 2002), p. B1.
3. "DFS profit warning highlights threadbare furniture market", *Investors' Chronicle* (6 February 2004); Carlos Grande, "Advertising up in effort to win shoppers", *Financial Times* (13 January 2007).
4. Theodore Levitt, "The morality(?) of advertising", *Harvard Business Review* (July–August 1970), p. 84–92; Ben Abrahams, "The ASA: older and wiser", *Marketing* (10 July 2000), p. 3.
5. Lane Jennings, "Hype, spin, puffery, and lies: Should we be scared?", *The Futurist* (January–February 2004), p. 16–17. Более новые примеры лживой рекламы см. тут: "Mobile providers sued by New York City", *Telecomworldwire* (22 July 2005), p. 1; Chad

- Bray, "Federated to pay civil penalty", *Wall Street Journal* (15 March 2006), p. B3; and "Pfizer sues P&G over Crest ads", *Wall Street Journal* (6 March 2006), p. 1.
6. Фильм 1987 года "Алюминиевые человечки" (в ролях: Ричард Дрейфус и Денни Де Вито).
 7. Andrew Bounds, "Lucrative holiday property rip-offs targeted by EU" and "Offer of home in sun just pie in the sky for UK couple", *Financial Times* (8 June 2007), p. 8.
 8. "McDonald's to cut "Super Size" option", *Advertising Age* (8 March 2004), p. 13; Dave Carpenter, "Hold the fries, take a walk", *The News & Observer* (16 April 2004), p. D1; Michael V. Copeland, "Ronald gets back in shape", *Business 2.0* (January/February 2005), pp. 46–7; David P. Callet and Cheryl A. Falvey, "Is restaurant food the new tobacco?", *Restaurant Hospitality* (May 2005), p. 94–96; Kate McArthur, "BK offers fat to the land", *Advertising Age* (4 April 2005), p. 1, 60.
 9. Eric Schlosser, *Fast Food Nation: The dark side of the all-American meal* (Harper Perennial, 2006); Greg Critser, *Fat Land: How Americans became the fattest people in the world* (Penguin Books, 2004); Tobias Buck and Jenny Wiggins, "EU pushes voluntary code to tackle obesity", *Financial Times* (31 May 2007), p. 8; пресс-релиз Beuc PR 013/2007, www.beuc.eu.
 10. Tobias Buck, "Brussels gets teeth into food groups' "misleading" claims", *Financial Times* (1/2 February 2003), p. 7.
 11. N. Craig Smith, Robert J. Thomas and John A. Quelch, "A strategic approach to managing product recalls", *Harvard Business Review* (September–October 1996), p. 102–112; "When quality control breaks down", *The European* (6–12 November 1997), p. 29; Vanessa Valkin, "Court overturns Ford/Firestone class-action", *FT.com* (2 May 2002); James Mackintosh and Richard Milne, "Electronic bugs cause recall of 1.3m cars by Mercedes", *Financial Times* (1 April 2005); James Mackintosh, "Jaguar recalls luxury car over gears fault", *Financial Times* (17 April 2004); "Timeline: Recent safety recalls in Japan", *FT.com* (25 August 2006).
 12. http://www.exxonmobilchemical.com.cn/China-English/LCW/About_ExxonMobil/Our_History_in_China.asp; Mark Fagan, "Commodity driven market", *Lawrence Journal-World* (4 May 2005), p. 1. См. также Clint Swett, "High prices on printer cartridges feeds marketing for alternative industry", *Knight Ridder Tribune Business News* (15 February 2006), p. 1; John Gapper, "A bid to reprint the pricing rule book", *The Economist* (21 May 2007).
 13. Denver D'Rosario and Jerome D. Williams, "Retail redlining: definition, theory, typology, and measurement", *Journal of Macromarketing* (December 2005), p. 175; Jeremy Warner, "Tragedy of Post Office closures", *The Independent* (18 May 2007).
 14. Brian Grow and Pallavi Gogoi, "A new way to squeeze the weak?", *Business Week* (28 January 2002), p. 92; Marc Lifsher, "Allstate settles over use of credit scores", *Los Angeles Times* (2 March 2004), p. C1; Judith Burns, "Study finds links in credit scores, insurance claims", *Wall Street Journal* (28 February 2005), p. D3; Erik Eckholm, "Black and Hispanic home buyers pay higher interest on mortgages, study finds", *New York Times* (1 June 2006), p. A22.
 15. Jane Croft, "Banks target poor as loan sharks face crackdown", *Financial Times* (25 November 2004); "Tesco plans to spend PLN600mn on new store openings in Poland in 2007", *Business Wire* (18 May 2007); "Tesco PLC, one of the most ubiquitous retail

names in Britain, said Wednesday it is to open up to 25 “Tesco Express” convenience stores in the Tokyo area this year”, *Kyodo News Service* (18 April 2007).

16. “Shop til they drop?”, *Christian Science Monitor* (1 December 2003), p. 8; Gregg Easterbrook, “The real truth about MONEY”, *Time* (17 January 2005), p. 32–35; Bradley Johnson, “Day in the life: How consumers divvy up all the time they have”, *Advertising Age* (2 May 2005); Rich Miller, “Too much money”, *Business Week* (11 July 2005), p. 59–66; “Bankers encourage “consumer generation” to save”, *Texas Banking* (March 2006), p. 25–26; Ralph Atkins and Andrew Bounds, “EU needs careful nurturing to flourish”, *Financial Times* (4 June 2007), p. 4; “The future of Europe”, *Financial Times Special Report* (4 June 2007).
17. Paul Metzner, *Crescendo of the Virtuoso: Spectacle, skill, and self-promotion in Paris during the age of revolution* (Berkeley: University of California Press, 1998); Bronislaw Malinowski, *Argonauts of the Western Pacific* (London: Routledge, 1922).
18. Michael Cabanatuan, “Toll lanes could help drivers buy time”, *San Francisco Chronicle* (28 December 2004), см. на www.sfgate.com; “London mayor increases traffic toll, angers drivers, retailers” July 2005, см. www.bloomberg.com; Dan Sturges, Gregg Moscoe and Cliff Henke, “Innovations at work: Transit and the changing urban landscapes”, *Mass Transit* (July/August 2006), p. 34–38; о последних новинках Лондона читайте тут <http://www.cclondon.com/>.
19. “Marketing under fire”, *Marketing Management* (July/August 2004), p. 5. См. также “Media: The public wants a permanent break from ad bombardment”, *Marketing Week* (1 December 2005), p. 27.
20. Gail Kemp, “Commercial break: Should kids’ TV ads be banned?”, *Marketing Business* (September 1999), p. 16–18; John Clare, “Marketing’s “material girls” aged only three”, *Daily Telegraph* (23 November 1999), p. 9; Martin Lindstrom and Patricia B. Seybold, *Brandchild* (Kogan Page, 2003); см. также Jonathan Hall, “Children and the money machine”, *Financial Times FT Creative Business* (18 March 2003), p. 6.
21. Paul Betts, “Germany cannot afford EADS dogfight with France”, *Financial Times* (17 May 2007); Demetri Sevastopulo, Stephanie Kirchgaessner and James Boxell, “US scrutiny on BAE increases over halting of Saudi probe”, *Financial Times* (8 May 2007); Michael Peel, Jimmy Burns and James Boxell, “Swiss look at BAE’s Saudi sales”, *Financial Times* (15 May 2007); “US scrutiny on BAE increases over halting of Saudi probe”, *AFX Europe* (Focus) (8 May 2007); Michael Peel, “UK role in arms trade puts PM’s reputation at stake”, *Financial Times* (31 May 2007), p. 2.
22. Greg Winter, “Hershey is put on the auction block”, *New York Times* (26 July 2002), p. 5; Adam Jones, “Danone to place emphasis on acquisitions”, *FT.com* (2 August 2006); “France’s Danone to buy 49 percent of Denmark’s Aqua d’Or for undisclosed sum”, *AP Worldstream* (19 September 2006); Haig Simonian, “Nestle buys Gerber for \$5.5bn”, *FT.com* (11 April 2007).
23. Oliver Wihofszki, “Daimler wird Chrysler gunstig los”, *Financial Times Deutschland* (15 May 2007).
24. R.A.F. Casert, “Europe threatens new Microsoft fines”, *AP Online* (1 March 2007).
25. Jeremiah McWilliams, “Big-box retailer takes issue with small documentary”, *Knight Ridder Tribune Business News* (15 November 2005), p. 1; Nicole Kauffman, “Movie paints a dark picture of Wal-Mart’s impact on communities”, *Knight Ridder Tribune Business News* (19 January 2006), p. 1; John Reid Blackwell, “Documentarian defends

- Wal-Mart", *Knight Ridder Tribune Business News* (12 May 2006), p. 1; "The global merger boom: The beat goes on", *The Economist* (10 May 2007).
26. Paul N. Bloom and Stephen A. Greyser, "The maturing of consumerism", *Harvard Business Review* (November–December 1981), p. 130–139; Douglas A. Harbrecht, "The second coming of Ralph Nader", *Business Week* (6 March 1989), p. 28; George S. Day and David A. Aaker, "A guide to consumerism", *Marketing Management* (Spring 1997), p. 44–48; Benet Middleton, "Consumerism: a pragmatic ideology", *Consumer Policy Review* (November/December 1998), p. 213–217; Colin Brown, "Consumer activism in Europe", *Consumer Policy Review*, 8, 6 (1998), p. 209–212.
 27. "Slavery: Breaking the chains", *The Economist* (22 February 2007); Jonathan Birchall, "Nike to strengthen effort to combat worker abuse", *Financial Times* (31 May 2007), p. 9.
 28. Sylvie Laforet and John Saunders, "Managing brand portfolios: How strategies have changed", *Journal of Advertising Research*, 45, 3 (September 2005), p. 314–327.
 29. Peter M. Senge, Goran Carstedt and Patrick L. Porter, "Innovating our way to the next industrial revolution", *MIT Sloan Management Review* (Winter 2001), p. 24–38; информация из пресс-релиза ВР "BP Launches World's Greenest Service Station", 25 April 2002.
 30. "Sustainability Key to UPS Environmental Initiatives", пресс-релиз UPS, см. www.pressroom.ups.com, July 2006; <http://www.ricoh.co.uk/environment/index.cfm>, May 2007; John Reed, "Diesel could outpace hybrids in US", *Financial Times* (27 May 2007); речь сэра Terry Leahy перед акционерами на собрании "Forum for the Future" и мероприятии Tesco в Лондоне 18 января 2007 г.
 31. "Xerox Equipment Remanufacture and Parts Reuse" на www.xerox.com, August 2006; речь сэра Terry Leahy перед акционерами на собрании "Forum for the Future" и мероприятии Tesco в Лондоне 18 января 2007 г.
 32. Joseph Tarnowski, "Green monster", *Progressive Grocer* (1 April 2006), p. 20–26.
 33. "The top 3 in 2005", *The Global 100 Most Sustainable Corporations in the World*, см. на <http://www.global100.org>, July 2005. См. также "Alcoa named one of the most sustainable corporations in the world for second straight year", 27 January 2006, на www.alcoa.com. Дополнительную информацию о маркетинговой программе Alcoa см. на www.alcoa.com.
 34. "Cleaning up the act: Charging for household waste is a good idea", *The Economist* (31 August 2007).
 35. Robert K. Merton, "The unanticipated consequences of purposive social action", *American Sociological Review*, 1, 6 (December 1936), pp. 894–904; Edward Tenner, *Why Things Bite Back: Technology and the revenge of unintended consequences* (Vantage Books, 1997); Jared Diamond, *Collapse: How societies choose to fail or survive* (London: Penguin, 2005); Doug Cameron, "Cargill chief in warning over biofuels boom", *Financial Times* (30 May 2007); Robert Mathews, "Unforeseen consequences", *Financial Times* (24 May 2007), p. 16.
 36. Robert Mathews, "Unforeseen consequences", *Financial Times* (24 May 2007), p. 16; "Viagra and jet lag: Mile-high hamsters", *The Economist* (24 May 2007).
 37. Carlos Grande, "Ethical consumption makes mark on branding", *Financial Times* (20 February 2007).
 38. Andy Milligan, "Samsung points the way for Asian firms in global brand race", *Media* (8 August 2003), p. 8; Gerry Khermouch, "The best global brands", *Business Week*

- (5 August 2002), p. 92; Leslie P. Norton, "Value brand", *Barron's* (22 September 2003), p. 19; "Cult brands", *BusinessWeek Online* (2 August 2004) см. на www.businessweek.com; Bill Breen, "The Seoul of design", *Fast Company* (December 2005), p. 91–98; годовые отчеты Samsung и прочие данные компании см. на www.samsung.com, September 2006. Mike Hoffman, "Ben Cohen: Ben & Jerry's Homemade, established in 1978", *Inc.* (30 April 2001), p. 68; сайт Ben & Jerry www.benjerrys.com, September 2006.
39. The Singer, "Can business still save the world?", *Inc.* (30 April 2001), p. 58–71; and www.honesttea.com, September 2006. См. также Elizabeth Fuhrman, "Honest Tea Inc.: Social and environmental sincerity-tea", *Beverage Industry* (April 2005), p. 44.
 40. Joseph Webber, "3M's big cleanup", *Business Week* (5 June 2000), p. 96–98. См. также Kara Sissell, "3M defends timing of Scotchgard phaseout", *Chemical Week* (11 April 2001), p. 33; Peck Hwee Sim, "Ausimont targets former Scotchgard markets", *Chemical Week* (7 August 2002), p. 32; Jennifer Lee, "E.P.A. orders companies to examine effect of chemicals", *New York Times* (15 April 2003), p. F2; Kara Sissell, "Swedish officials propose global ban on PFOS", *Chemical Week* (22 June 2005), p. 35.
 41. "Transparency International Bribe Payers Index" and "Transparency International Corruption Perception Index", см. на www.transparency.org, August 2006; Minxin Pei, "The dark side of China's rise", *Foreign Policy* (March/April 2006), p. 32–40; "Everybody's doing it", *Middle East* (April 2006), p. 20-21; и сайт *Transparency International* www.transparency.org.
 42. Веб-сайт Social Accountability International: www.sa-intl.org.
 43. Samuel A. DiPiazza, "Ethics in action", *Executive Excellence* (January 2002), p. 15-16, "It's all down to personal values", см. на www.pwcglobal.com, August 2003, and "Code of conduct: The way we do business", см. на www.pwcglobal.com/gx/eng/ins-sol/spec-int/ethics/index.html, June 2006. Подробности здесь: <http://www.fordpinto.com/blowup.htm>.
 44. Richard Kluger, *Ashes to Ashes: America's hundred-year cigarette war, the public health and the unabashed triumph of Philip Morris* (Vintage Books, 1997); Stanton A. Glantz, John Slade, Lisa A. Bero, Peter Hanauer and Deborah E. Barnes (eds), *The Cigarette Papers* (Berkeley: University of California Press, 1998); Peter Pringle, *Comered: Tobacco companies at the bar of justice* (Henry Holt, 1998); Allan Brandt, *Cigarette Century: The rise, fall and deadly persistence of the product that defined America* (Basic Books, 2007); См. также звездный фильм производства Walt Disney "Свой человек" (2000) — не мультфильм.
 45. Andrew Ward, "McDonald's selects oil to avoid trans fat risk", *Financial Times* (30 January 2007); Andrew Clark, "McDonald's health drive delivers fatter profits", *The Guardian* (21 April 2007).
 46. Tessa R. Salazar, "Is the bull bar just a lot of bull?", *Philippine Daily Inquirer* (30 October 2003); "America's favourite mode of transport is under attack", *The Economist* (16 January 2003).
 47. Lloyd отметил, что, когда пастбища находятся в общественной собственности и доступны всем, у скотовладельцев появляется краткосрочный интерес в увеличении поголовья скота. При отсутствии контроля размеры стад быстро начинают превосходить возможности пастбища, и оно истощается. Garrett Hardin писал об этом в своем эссе *The Tragedy of the Commons* (Science, 1968). Примеры см. также в Tricia Holly Davis, "Overfishing causes havoc in the global food chain", специальный вы-

- пуск *Times*, *World Environment Day* (5 June 2007), p. 4; и “Still waters: The global fish crisis”, *National Geographic* (April 2007), p. 32–99.
48. “Branson to launch eco-friendly train”, *Sky News* (7 June 2007); “Cleaning up”, специальный отчет по бизнесу и изменениям климата, *The Economist* (2 June 2007), p. 3-4; “Fairfield v the valley”, специальный отчет по бизнесу и изменениям климата, *The Economist* (2 June 2007), p. 14–18; “Sunlit uplands”, специальный отчет по бизнесу и изменениям климата, *The Economist* (2 June 2007), pp. 20–24.
 49. “The drive for low emissions”, специальный отчет по бизнесу и изменениям климата, *The Economist* (2 June 2007), p. 32–34.
 50. Oliver Tickell, “Rich countries set to make poor pay”, специальный отчет *Times*, *World Environment Day* (5 June 2007), p. 11; “The final cut”, специальный отчет по бизнесу и изменениям климата, *The Economist* (June 2007), p. 34–36; Joshi Venugopal, “Drug imports: The free-rider paradox”, *Express Pharma Pulse*, 11, 9 (2005), p. 8.
 51. “Irrational incandescence”, специальный отчет по бизнесу и изменениям климата, *The Economist* (2 June 2007), p. 12; “The drive for low emissions”, специальный отчет по бизнесу и изменениям климата, *The Economist* (2 June 2007), p. 32–34; www.greencarcongress.com/2006/05/fuel_consumptio.html.

Стратегический маркетинг



В действиях будьте просты, в предвидении будьте стратегом.

Рене Шар, французский поэт

Краткое содержание

- Введение
- Стратегическое планирование
- Стратегический план
- Маркетинг в системе стратегического планирования
- План маркетинга
- Организация маркетинга в компании

На данном этапе нашего путешествия в мир маркетинга рассмотрим подробнее второй и третий этапы маркетингового процесса, т.е. разработку клиент-ориентированных маркетинговых стратегий и маркетинговых программ. Для начала рассмотрим стратегическое планирование организации в целом. Затем покажем, как маркетологи на основе стратегического плана и при взаимодействии с партнерами как внутри фирмы, так и вне ее обслуживают своих клиентов. Затем речь пойдет о маркетинговой стратегии и планировании: будет показано, как маркетологи выбирают для своей компании целевые рынки, позиционируют свои рыночные предложения, разрабатывают маркетинговый комплекс и управляют своими маркетинговыми программами. Наконец, обсудим вопросы, связанные с измерением рентабельности инвестиций в маркетинг и управлением этой рентабельностью.

Цели главы

Прочитав эту главу, вы должны уметь:

- Рассказать о стратегическом планировании и его этапах.
- Описать процесс разработки миссии и целей компании.
- Объяснить, как компании составляют и оценивают бизнес-портфели.
- Описать роль маркетинга в стратегическом планировании.
- Описать процесс управления маркетингом.
- Показать изменения в организации маркетинга.

Введение

Любая компания нуждается в стратегии, позволяющей приспособливаться к переменам на рынке. Не существует стратегии, одинаково подходящей всем. Каждая компания должна найти свой путь, лучший с точки зрения ее позиции на рынке, возможностей, задач и ресурсов. Маркетинг играет важную роль в стратегическом планировании. С его по-

мощью руководство компании получает информацию и исходные данные, необходимые для стратегического планирования. Стратегический план направляет маркетинговую деятельность компании, которая вместе с работой других ее подразделений служит достижению стратегических целей компании.

В этой главе мы рассмотрим три этапа стратегического планирования: составление стратегического плана и его влияние на маркетинг; собственно маркетинговую деятельность и реализацию маркетингового плана.

Стратегическое планирование

Планирование: обзор

Многие компании ведут свою деятельность безо всякого плана. Руководство новых компаний обычно слишком занято другими делами и не находит времени для планирования. В мелких компаниях считают, что планирование необходимо только крупным фирмам. В зрелых компаниях полагают, что раньше они прекрасно обходились без планирования и проживут без него и дальше; они не желают тратить время на составление планов. Можно услышать мнение и о том, что изменения на рынке происходят слишком быстро и план устареет, не успев принести пользу.

Отказываться от планирования значит планировать провал. Зато последовательная реализация всех этапов планирования дает преимущество компаниям любого типа: крупным и мелким, новым и зрелым — стимулирует системное мышление; заставляет руководство компании четко формулировать задачи и методы; улучшает координацию усилий подразделений компании и позволяет четко сформулировать желаемые цели. Утверждение о том, что планирование малоэффективно в изменчивой среде, не выдерживает критики. Тщательное планирование помогает компании вовремя заметить и оперативно отреагировать на внешние изменения, лучше подготовиться к внезапным переменам.

Обычно компании составляют годовые, долгосрочные и стратегические планы.

- **Годовой план** — это краткосрочный план на период в один год. В нем раскрывается текущее положение компании, ее цели, стратегия, программа действий, бюджет и средства контроля за выполнением плана.
- **Долгосрочный план** составляется на ближайшие несколько лет. В нем описываются основные факторы и силы, которые будут воздействовать на компанию в этот период. Этот план содержит долгосрочные цели, основные маркетинговые стратегии их достижения и требуемые для этого ресурсы. Долгосрочный план ежегодно пересматривается и обновляется, так что у компании всегда есть текущий долгосрочный план. Годовые и долгосрочные планы компании касаются текущей деятельности и способов ее успешной реализации.
- **Стратегический план**, общий план на неопределенный период в будущем, позволяет компании приспособиться к постоянно изменяющимся внешним условиям таким образом, чтобы извлечь максимальную выгоду из своих возможностей. Речь идет о процессе достижения и сохранения стратегического баланса между целями, ресурсами компании и изменяющимися рыночными перспективами.

Стратегическое планирование служит основой для разработки плана маркетинга. Оно начинается с формулировки общей цели и миссии фирмы, на основе которых формулируются конкретные цели компании. Затем происходит сбор и анализ информации о ком-

пании, конкурентах, рынке и влияющих на бизнес факторах окружающей среды. В результате SWOT-анализа компания получает представление о своих сильных и слабых сторонах, возможностях и угрозах. Руководство решает, какими видами деятельности следует заниматься и какие ресурсы выделить для каждого из них. После этого формулируются стратегические цели, на выполнение которых направлена деятельность компании. Затем каждое подразделение компании разрабатывает маркетинговый и другие планы, подчиненные общему плану компании. Маркетинговые планы составляются для подразделений компании, отдельных товаров и рынков. В отличие от стратегических маркетинговые планы более детально рассматривают конкретные маркетинговые возможности. Например, штаб-квартира крупнейший в мире компании по производству продуктов питания Nestle, находящаяся в Швейцарии, разрабатывает общий стратегический план. Далее каждое стратегическое подразделение компании разрабатывает собственные стратегические планы. Те, в свою очередь, служат основой для стратегического планирования в подразделениях компании в других странах. На каждом из этих уровней разрабатываются маркетинговые и другие функциональные планы. Наконец, разрабатываются планы для отдельных торговых марок применительно к национальным рынкам.

Планирование

Планирование, будь то стратегическое, маркетинговое или какое-то иное, обычно состоит из четырех этапов: анализа, составления плана, реализации и контроля (рис. 3.1).

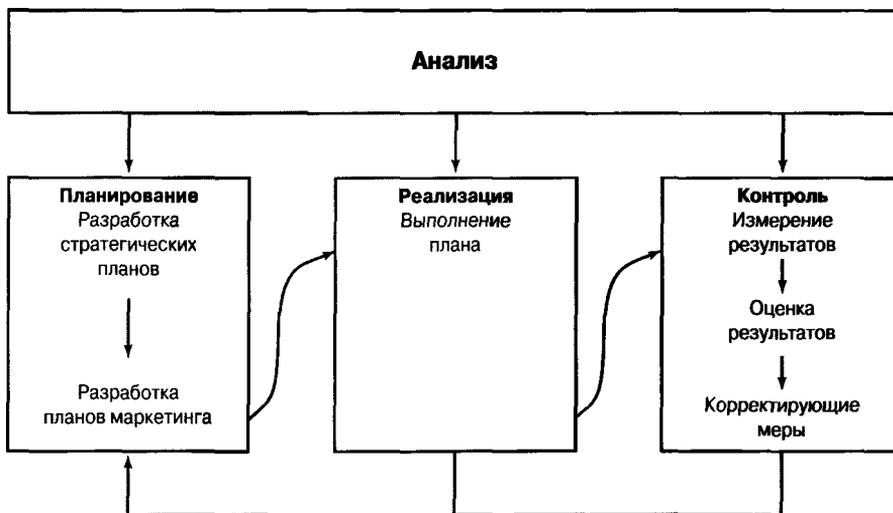


Рис. 3.1. Анализ рынка, составление плана, реализация и контроль

- **Анализ.** Планирование начинается с максимально полного анализа положения компании. Компания должна изучить и осмыслить факторы окружающей среды, чтобы найти привлекательные возможности и избежать внешних угроз. Она должна оценить свои сильные и слабые стороны, текущие и запланированные маркетинговые мероприятия и определить, какие возможности выгоднее всего использовать. Анализ позволяет получить информацию и исходные данные, которые понадобятся на каждом следующем этапе.

- **Планирование.** В ходе стратегического планирования компания решает, какие направления бизнеса развивать. Маркетинговое планирование включает в себя выбор маркетинговой стратегии, которая поможет компании достичь общих стратегических целей. Центральное место в этом процессе отводится разработке следующих видов планов: маркетинга, товара, торговой марки.
- **Реализация.** На этом этапе стратегические планы превращаются в конкретные действия, направленные на достижение целей компании. Реализацией планов маркетинга занимается как персонал компании, так и внештатные сотрудники и представители компаний-партнеров.
- **Контроль.** На этом этапе проводится измерение и оценка результатов выполнения планов и других действий, а также, по мере необходимости, принимаются меры по корректировке планов и методов реализации. Оценка выполнения плана даст информацию, которая может быть использована в дальнейшем планировании.

Стратегический план

Стратегический план содержит: миссию, стратегические цели, результаты стратегического аудита, SWOT-анализа и портфельного анализа, цели и стратегии. Разработка всех этих компонентов важна и для составления планов маркетинга.

Миссия

Миссия объясняет цель деятельности компании. Обычно компании начинают бизнес, уже имея четкую миссию, автором которой является обычно основатель компании. Со временем миссия постепенно размывается, но даже если нет, то это еще не значит, что компания руководствуется ею. Если миссия остается четкой, но утратила свою актуальность, могут возникнуть проблемы иного характера.

Если компания потеряла курс и дрейфует в непонятном направлении, руководству следует пересмотреть свои цели и четко и однозначно ответить на следующие вопросы: в чем заключается наш бизнес? Что является ценностью для наших потребителей? Зачем мы занимаемся бизнесом? В чем наша уникальность? Это простые вопросы, но ответы на них найти порой затруднительно. Успешные компании постоянно задают себе эти вопросы и ищут на них ответы, и это — признак уверенности, а не страха.

Многие организации разрабатывают официальные формулировки своей миссии, содержащие ответы на эти вопросы. Четкое определение миссии направляет сотрудников компании, организуя их самостоятельную и при этом направленную на реализацию единой цели деятельность.

Формулировка миссии — изложенное в письменном виде разъяснение предназначения компании, ответ на вопрос, чего она хочет достичь в самом общем смысле.

Чаще всего компании определяют свой бизнес с точки зрения производимых товаров (“мы делаем мебель”) или используемых технологий (“мы — химико-технологический комбинат”). Однако, чтобы быть эффективной, формулировка миссии должна быть *ориентирована на рынок*.

В чем состоит наш бизнес

Задавать этот вопрос весьма полезно. Отвечать на него следует с точки зрения рынка, на котором работает компания, а не с точки зрения выпускаемых товаров или используемых технологий. Товары и технологии со временем устаревают, а рыночные потребности неизменны. Миссия, ориентированная на рынок, объясняет, какие ключевые потребности клиентов удовлетворяет данная компания. Поэтому компания Rolls-Royce не говорит, что поставляет двигатели, а заявляет, что обеспечивает мощность. Бизнес компании Visa — не кредитные карточки, а предоставление клиентам возможности покупать любые товары и услуги в любой точке земного шара.

Кто наши потребители

Это очень важный вопрос. Торговая марка Rolls-Royce всегда ассоциируется с престижем и роскошью. Кто же является покупателем нового авиационного мотора Trent от Rolls-Royce? Казалось бы, ответ прост — компании, которые строят самолеты, например Boeing. Если Rolls-Royce убедит их ставить на новые самолеты свои моторы, то получит крупный заказ. Теперь задумаемся: действительно ли в качестве покупателей моторов выступают те, кто строят самолеты, а не те, кто их эксплуатируют — авиакомпании? Ведь именно они используют двигатели, которыми оснащаются самолеты. А может быть, настоящий покупатель — пилот? Или обслуживающий персонал? Или пассажиры самолета?

Зачем мы занимаемся бизнесом

На этот вопрос трудно ответить разве что некоммерческим организациям. Зачем нужны университеты? Чтобы обучать студентов или чтобы готовить их к работе по специальности? Почему преподаватели занимаются своей работой, потому что стремятся к новым знаниям? Если да, то что лучше — фундаментальные или прикладные исследования?

К чему мы стремимся

Ответ на этот вопрос определяет как стратегию, так и структуру компании. Компании, стремящиеся к *лидерству в минимизации издержек*, повышают эффективность производства. Aldi и KwikSave придерживаются простой и эффективной организации производства при тщательном контроле затрат. Другие компании следуют стратегии *дифференциации товара*, например, компания Sony стремится получать прибыль от новых товаров, уникальность которых дает конкурентное преимущество. Компании, придерживающиеся стратегии *концентрации*, все силы направляют на достижение совершенства в обслуживании четко обозначенного целевого рынка.

Руководству компании следует избегать как слишком кратких, так и чересчур расплывчатых формулировок миссии. Изготовитель грифельных карандашей, заявляющий, что занимается производством полиграфического оборудования, формулирует свою миссию слишком широко. Миссия должна отвечать таким критериям.

- **Реалистичность.** Компания Singapore International Airlines замечательно работает на своем рынке, но если она заявит, что ее миссия — стать крупнейшей авиакомпанией в мире, то ни к чему хорошему такой самообман не приведет.
- **Конкретика.** Миссия должна подходить только данной компании. Формулировки миссий, разработанные в PR-отделах, часто страдают излишней расплывчатостью. Заявление: «Мы хотим стать ведущей компанией в своей отрасли за счет предоставления клиентам товаров и услуг самого высокого качества по самым низким це-

нам” — звучит внушительно, но слишком обще. Такие громогласные заявления не помогут, когда компании придется быстро принимать решения в сложных условиях.

- **Уникальность.** Компания Bang & Oulafsen специализируется на изготовлении микрокомпьютеров, но ей следует продумать свою деятельность на рынке, чтобы с максимальной пользой для себя использовать свою уникальную компетенцию: стиль, дизайн, аудиотехнику класса hi-fi и эксклюзивность.
- **Мотивация.** Миссия должна мотивировать, вызывать подъем и энтузиазм, а не скуку и отвращение. Формулировка “Повысим продажи и прибыль” не может быть миссией, ведь прибыль — это лишь награда за работу. Сотрудники компании должны осознавать значимость своей работы, ощущать свой вклад в улучшение жизни людей. Сравните две миссии: организации GreenPeace: “Дать возможность развиваться на Земле жизни во всем ее многообразии” и компании АВВ: “Предоставить клиентам большую ценность и создать плоскую организационную структуру компании”.

Для разработки хорошей миссии компании следует обязательно создать *видение*. Видение — это некий образ или девиз, который лучше всего описывает определенную потребность компании в какой-то момент времени.

Формулировка миссии компании должна кратко выражать ее видение и задавать направление деятельности на ближайшие десять–двадцать лет. Миссия не должна меняться каждые несколько лет вместе с факторами окружающей среды. Однако компании следует пересмотреть свою миссию, если та утратила актуальность или уже не определяет оптимального направления ее деятельности.

От миссии к стратегическим целям

На основе своей миссии компания формирует стратегические цели, которыми руководствуются ее менеджеры. Например, компания International Minerals & Chemical среди прочего выпускает также и удобрения. Предприятие, которое этим занимается, не говорит, что его миссия — изготовление удобрений. Свою миссию предприятие видит в повышении производительности агропроизводства. Эта миссия подразумевает наличие целой иерархии целей, в том числе в производстве и маркетинге. Миссия повышения производительности в сельском хозяйстве влечет за собой цель данного предприятия, которая состоит в разработке новых удобрений для повышения урожайности. Но исследования обходятся дорого и требуют вложения части прибыли в научные программы. Поэтому повышение прибыли — еще одна ключевая цель предприятия. Прибыль растет за счет роста продаж либо снижения себестоимости. Продажи повышаются за счет увеличения доли компании на отечественном рынке, освоения зарубежных рынков или вследствие обоих факторов. Эти цели могут стать текущими маркетинговыми задачами компании. Задача “увеличить нашу долю на рынке” не столь конкретна, как формулировка “увеличить нашу долю рынка на 15% за два года”. Миссия характеризует философию бизнеса и направление деятельности компании, а стратегические цели должны быть конкретными и измеримыми.

Стратегический аудит

Для получения жизненно важной информации и проводится стратегический аудит, по результатам которого разрабатываются цели и стратегия компании. Аудит состоит из двух частей — внешнего и внутреннего.

Внешний аудит, или аудит маркетинговой среды, — это изучение макро- и микросреды компании. Проблемы компании EuroDisney можно отчасти объяснить ее излишней самоуверенностью и недостаточно пристальным вниманием к макросреде. Из-за высоких цен на труд рабочих во Франции парк обошелся гораздо дороже, чем в США; значительные транспортные расходы на передвижение по Европе увеличивают общие расходы посетителей, а климат северной Европы не позволяет парку работать круглый год. В отличие от EuroDisney компания Center Parcs достигла успеха. Пансионаты этой голландской компании предлагают жителям северной Европы оздоровление и отдых круглый год.

Внутренний аудит исследует деятельность самой компании. Он анализирует всю *цепочку создания ценности*. В ходе внутреннего аудита рассматриваются основные операции, сопровождающие движение продукции или услуг в компании: материально-техническое снабжение, производство, отгрузка продукции, продажи и маркетинг, послепродажное обслуживание. Кроме того, к внутреннему аудиту относятся процессы, обеспечивающие основную деятельность компании: закупка, разработка новых технологий, управление кадрами, инфраструктура компании. Эти процессы не относятся к маркетинговой деятельности, но маркетинговая стратегия зависит от каждого из них.

Чтобы понять положение компании и перспективы ее развития, необходимо уметь читать финансовую отчетность компании и в первую очередь главные документы — отчет о прибылях и убытках и балансовый отчет. **Балансовый отчет** — это финансовый документ, в котором показаны активы, обязательства и собственный капитал компании по состоянию на определенную дату.

Отчет о прибылях и убытках важнее балансового отчета для получения маркетинговой информации. Он показывает объем продаж компании, затраты на производство и реализацию товаров в течение заданного периода. Сравнивая отчеты о прибылях и убытках за два последующих периода, фирма может выявить благоприятные или неблагоприятные тенденции и принять соответствующие меры.

SWOT-анализ

Использование **SWOT-анализа** позволяет на основе результатов стратегического аудита выявить сильные и слабые стороны в деятельности компании, а также возможности и угрозы внешней маркетинговой среды. Стратегический аудит позволяет получить множество данных различной степени важности и достоверности. SWOT-анализ позволяет взять наиболее важные результаты внутреннего и внешнего аудита. Количество пунктов SWOT-анализа невелико и позволяет сосредоточить внимание руководства компании на самых важных аспектах.

Возможности и угрозы

Руководству следует определить самые перспективные возможности компании и самые опасные угрозы. Цель анализа — показать руководителям компании основные факторы внешней маркетинговой среды, способные повлиять на ее бизнес. В качестве примера рассмотрим возможности и угрозы для крупного подразделения международной компании — производителя кормов для домашних животных.

Возможности

- **Экономическая ситуация.** В связи с улучшением экономической ситуации все больше людей из разных слоев населения заводят домашних животных.

- *Демографические перемены.* Во-первых, растет количество неполных семей и семей, где работают оба родителя, на фоне общего старения населения. Эти факторы обуславливают спрос на удобные корма для домашних животных (с ростом спроса на сухой корм). Во-вторых, пожилые люди, доля которых в общем населении увеличивается, склонны заводить домашних питомцев, чтобы скрасить одиночество.
- *Рынок.* На рынке кормов для домашних животных, как и на рынке продуктов питания для человека, будет усиливаться тенденция к приобретению здоровой пищи и полуфабрикатов-деликатесов *Технология.* Вскоре появится возможность производить низкокалорийные, но питательные и вкусные корма для домашних животных с низким содержанием жира. Эти продукты заинтересуют многих покупателей, которые следят не только за собственным здоровьем, но и за здоровьем домашних любимцев.

Угрозы

- *Активность конкурентов.* Крупный конкурент недавно заявил, что наладит производство нового высококачественного корма для домашних животных, для поддержки которого запланированы масштабные акции по стимулированию сбыта и мощная рекламная кампания.
- *Давление со стороны торговли.* Аналитики предсказывают, что покупатели сетей супермаркетов в этом году увидят на полках магазинов более десяти тысяч новых видов продовольственных товаров. Покупатели способны купить лишь 38% из них, и у каждого из новых товаров будет лишь пять месяцев на доказательство жизнеспособности.
- *Демографические перемены.* С ростом неполных семей и семей, где работают оба родителя, четко обозначились две тенденции: во-первых, увеличивается количество домашних животных, меньше нуждающихся в уходе (т.е. чаще заводят кошек, чем собак), во-вторых, чаще заводят мелких домашних животных, которым нужно меньше пищи.
- *Политика.* Законодательные акты Европейского Союза обязывают производителей указывать на упаковке состав кормов. Из-за этого производителям, возможно, придется отказаться от некоторых ингредиентов, таких как мясо кенгуру и лошадей.

Не все угрозы требуют одинакового внимания или срочного принятия мер — менеджер должен оценить вероятность каждой угрозы и потенциальный ущерб, который она способна нанести, а затем сосредоточить внимание на наиболее вероятных и опасных угрозах и разработать планы по их устранению.

Возможности появляются, когда внешние тенденции благоприятны для компании. Руководство должно оценить каждую возможность с точки зрения ее привлекательности и вероятности успешной реализации. Перед компаниями редко открываются идеальные возможности, в точности соответствующие их задачам и ресурсам. Реализация возможностей сопряжена с риском. При оценке каждой возможности менеджер должен решить, оправдывает ли потенциальная выгода риски, сопряженные с реализацией. Возникновение любой новой тенденции на рынке представляет для компании как угрозы, так и возможности, в зависимости от сильных сторон компании.

Разработка технологии производства автомобильных покрышек радиального типа со стальным кордом открыла новые возможности для компании Michelin, которая воспользовалась своим технологическим превосходством для расширения доли рынка. Для остальных представителей индустрии новая технология представляла собой угрозу, поскольку рост износоустойчивости покрышек снизил общий спрос на них, что создало избыточные производственные мощности во многих компаниях.

Сильные и слабые стороны

В ходе SWOT-анализа перечисляются не все сильные и слабые стороны компании, а лишь те из них, которые относятся к **критическим факторам успеха** — сильным и слабым сторонам компании, оказывающим наиболее существенное влияние на ее успех. Они определяются по отношению к конкурентам.

Слишком длинный перечень сильных и слабых сторон свидетельствует об отсутствии четких ориентиров и неспособности выделить главные задачи. Сильные и слабые стороны носят *относительный*, а не абсолютный характер. Хорошо преуспевать в чем-то, но если конкуренты вас превзошли, то ваш успех превратится в слабую сторону. Mercedes успешно производит надежные, роскошные и долговечные автомобили, но это перестало быть сильной стороной компании, когда автомобили Acura компании Honda и Lexus компании Toyota превзошли на рынке США продукцию Mercedes по все трем параметрам. Наконец, сильные стороны должны подтверждаться фактами. Купив компанию Skoda, компания VW получила популярную торговую марку, но стало ли это преимуществом? Опасно также и не осознавать свои реальные преимущества.

Но вернемся к производителю корма для домашних животных. Он мог бы следующим образом определить свои сильные и слабые стороны, которые позволяют использовать возможности и противостоять угрозам.

Сильные стороны

- Компания лидирует на рынке сухого корма для кошек.
- У компании есть доступ к передовым разработкам в сфере пищевых технологий.
- Компания — лидер на рынке элитного корма для домашних животных.
- У компании есть сеть распространения продукции во всем мире.
- Компания лидирует в продаже кормов для домашних животных на рынках Франции, Италии, Испании и Южной Америки.

Слабые стороны

- Компания занимает лишь третье место на рынке консервированного корма для домашних животных.
- У компании несбалансированный ассортимент продукции, в котором есть товары с низким объемом продаж.
- Большая часть марок продукции компании не слишком хорошо известна.
- У компании сравнительно низкий бюджет на рекламу и продвижение.
- Ассортимент продукции требует серьезной доработки.
- Недостаточно развитая сеть магазинов на рынках Германии, Великобритании, США и Канады.
- У компании низкий уровень доходности бизнеса в целом.

На примере компании по производству корма для домашних животных мы показали, как выглядит SWOT-анализ. Преимущества на рынке сухого и элитного корма соответствуют демографическим тенденциям и потому сулят возможности роста. Доступ к передовым пищевым технологиям также должен помочь компании угодить переменчивым вкусам покупателей и удовлетворить требование закона о публикации состава продуктов. Слабые

стороны говорят о том, что компании нужны более четкие ориентиры в бизнесе. Компания могла бы высвободить ресурсы, необходимые на рынке сухих и элитных кормов, если бы отказалась от некоторых экономически невыгодных видов продукции на оптовом рынке консервированного корма, упростила марочную структуру и сократила производственные процессы. Имея доступ к мировой сети распространения пищевых продуктов, компания могла бы повысить прибыль и четче обозначить свою бизнес-ориентацию.

Бизнес-портфель

Бизнес-портфель — это совокупность видов деятельности компании и выпускаемых ею товаров. Он служит связующим звеном между общей стратегией фирмы и стратегией ее отдельных подразделений. Лучший бизнес-портфель позволяет приспособить сильные и слабые стороны компании к ее возможностям. Компания должна, во-первых, проанализировать *существующий* бизнес-портфель и решить, какие виды бизнеса развивать дальше, а какие нет; а во-вторых, разработать стратегии роста для каждого направления бизнеса.

Анализ текущего бизнес-портфеля

Анализ бизнес-портфеля (портфельный анализ) помогает менеджерам оценить предприятия, которые входят в состав компании. Компании имеет смысл вложить дополнительные средства в более прибыльные направления деятельности и сократить (или вообще остановить) финансирование менее выгодных подразделений.

Анализ бизнес-портфеля (портфельный анализ) — метод, с помощью которого руководство компании определяет и оценивает различные направления бизнеса компании.

В результате анализа бизнес-портфеля издательство Dorling Kindersley, принадлежащее Financial Times, сосредоточилось на основном бизнесе — издании иллюстрированных книг, отказавшись от выпуска компьютерных дисков и видеопродукции и от собственной торговой сети [11].

Стратегическая бизнес-единица (СБЕ) — подразделение компании, которое характеризуется самостоятельными миссией, задачами и системой планирования. СБЕ может быть подразделением, производственной линией внутри подразделения и даже отдельным товаром или торговой маркой.

Первым шагом руководства при анализе бизнес-портфеля должно стать определение основных направлений деятельности компании.

На следующем этапе анализа бизнес-портфеля руководство компании оценивает привлекательность различных СБЕ и принимает решение об объемах инвестирования в каждую из них. В некоторых компаниях этот процесс носит неформальный характер. Руководство рассматривает все виды продукции и подразделения компании и выносит заключение, на основании которого решает, какой вклад должна вносить и какие ресурсы получать каждая СБЕ. Другие компании придерживаются формализованных методов планирования портфеля.

Стратегическое планирование проводится для того, чтобы выявить способы оптимального использования сильных сторон компании, которые позволят воспользоваться благоприятными возможностями. Исходя из этого во многих стандартных методах портфельного анализа стратегические бизнес-единицы оцениваются по двум важным пунктам — привлекательность рынка (отрасли) СБЕ и сила ее позиции на этом рынке (отрасли). Самые

известные методы планирования портфеля разработаны специалистами крупнейшей консалтинговой фирмы Boston Consulting Group (BCG) и компаниями General Electric и Shell.

Матрица Boston Consulting Group

Согласно методике Boston Consulting Group компания классифицирует все свои СБЕ в соответствии с матрицей “рост/доля рынка” (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Матрица BCG рост/доля рынка

На вертикальной оси откладываются *темпы роста рынка*, определяющие его привлекательность. На горизонтальной оси откладывается *относительная доля рынка*, служащая показателем устойчивости позиций компании на этом рынке. Разделив матрицу на секторы, как показано на рис. 3.2, можно получить четыре типа СБЕ.

1. **“Звезды”** — быстро растущие СБЕ с большой долей рынка. Обычно нуждаются в больших инвестициях, поддерживающих быстрый рост. Постепенно их рост замедляется, и они превращаются в “дойных коров”.
2. **“Дойные коровы”** — СБЕ с низким темпом роста и большой долей рынка. Это устойчивые и доходные СБЕ, не требующие больших инвестиций для сохранения доли рынка. Именно они обеспечивают компанию денежными ресурсами, которые она направляет на развитие бизнеса и поддержку других СБЕ, нуждающихся в инвестировании.
3. **“Темные лошади”** — СБЕ с низкой долей рынка на быстро растущих рынках. Нуждаются в значительном финансировании, которое позволяет им сохранить и даже увеличить долю рынка. Руководству следует хорошо подумать, какие СБЕ можно сделать “звездами”, а какие постепенно ликвидировать.
4. **“Собаки”** — СБЕ с низкими темпами роста и малой долей рынка; способны генерировать достаточно средств, чтобы окупить собственную деятельность, но не являются источниками больших доходов.

Десять кружков в матрице “рост/доля рынка” соответствуют десяти имеющимся у компании стратегическим бизнес-единицам, в их числе — две “звезды”, две “дойные коровы”, три “темные лошади” и три “собаки”. Размеры кружков пропорциональны объемам продаж СБЕ. Данная компания находится в хорошей, но не в отличной форме. Она собирается вложить средства в многообещающих “темных лошадей” и сохранить “звезд”, чтобы они могли стать “дойными коровами”, тем самым обеспечив будущее компании на рынке. К сча-

стью, у компании есть две “дойные коровы” внушительных размеров, которые приносят доход, позволяющий финансировать “звезд”, “темных лошадок” и “собак”. Компании следует принять решительные меры в отношении “темных лошадок” и “собак”. Картина была бы хуже, будь у компании слишком много “собак” или всего одна чудосочная “корова”.

После того как компания классифицировала свои стратегические бизнес-единицы, ей следует решить, какую роль в будущем сыграет каждая из них. Для каждой СБЕ существуют четыре стратегии. Компания может увеличить финансирование СБЕ, чтобы *увеличить* ее долю рынка. Она может инвестировать ровно столько, сколько нужно, чтобы *сохранить* долю СБЕ на текущем уровне. Она может *пожирать урожай*, забирая на нужды компании доходы СБЕ. И наконец, компания может *изъять ресурсы* из СБЕ, перепродав ее или начав поэтапную ликвидацию, а высвободившиеся ресурсы вложить в развитие других направлений.

С течением времени положение СБЕ в матрице “рост/доля рынка” меняется. У каждой стратегической бизнес-единицы свой жизненный цикл. Многие СБЕ начинают как “темные лошадки” и, если преуспеют, переходят в категорию “звезд”. Позднее, когда темпы развития рынка замедляются, они становятся “дойными коровами” и в конце концов, по мере завершения жизненного цикла, умирают или превращаются в “собак”. Компания должна постоянно расширять свою деятельность за счет новых товаров и подразделений, чтобы какие-то из них со временем стали “дойными коровами”, доходы которых помогут финансировать другие СБЕ.

Матрица General Electric

Компания General Electric разработала эффективный метод планирования бизнес-портфеля, который называется *матрицей стратегического бизнес-планирования* (рис. 3.3). Она похожа на *матрицу целевых стратегий* компании Shell. Как и матрица BCG, данный метод использует два измерения — привлекательность отрасли (вертикальная ось) и устойчивость позиций компании в отрасли (горизонтальная ось). Самые прибыльные виды деятельности находятся в самых привлекательных отраслях, где позиции компании наиболее прочны.

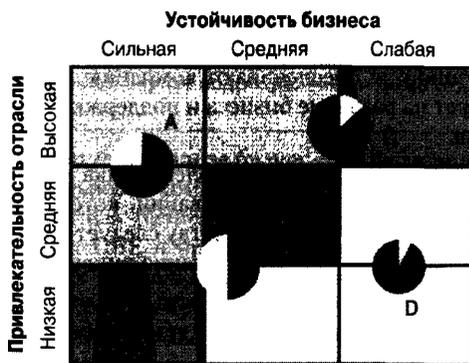


Рис. 3.3. Матрица стратегического планирования компании General Electric

В методе GE, помимо темпов роста, учитываются дополнительные факторы *привлекательности отрасли*. Для этого применяется специальный *индекс привлекательности отрасли*, который определяется на основе размеров рынка, темпов его роста, коэффициента прибыльности отрасли, количества конкурентов, сезонности и цикличности спроса, а так-

же структуры издержек производства в отрасли. Каждый из этих факторов определенным образом оценивается, и все вместе они формируют индекс привлекательности отрасли. Для наших целей достаточно будет рассмотреть высокую, среднюю и низкую привлекательность отрасли.

Для определения *устойчивости бизнеса* в методе GE вместо простого значения относительной доли рынка используется специальный индекс, рассчитываемый на основе ряда показателей: относительный удельный вес компании на рынке, ценовая конкурентоспособность, качество продукции, знание покупателей и рынка, эффективность продаж и выгодность территориального месторасположения. На основании количественной оценки данных факторов проводится расчет индекса устойчивости бизнеса, которая может быть сильной, средней и слабой.

Матрица GE делится на три зоны. Секторы в верхнем левом углу представляют собой устойчивые СБЕ, в которые компания должна вкладывать средства, чтобы развиваться. Квадраты по диагонали содержат СБЕ со средним уровнем общей привлекательности. Три сектора в нижнем правом углу матрицы отведены под стратегические бизнес-единицы, которые обладают низкой общей привлекательностью. Компании следует изъять средства из этих СБЕ.

Кружки соответствуют четырем СБЕ компании, а их площадь пропорциональна доле отраслей, в которых данные СБЕ ведут конкурентную борьбу. Секторы в каждом кружке представляют долю рынка, занимаемую каждой СБЕ. Кружок *А* соответствует СБЕ, на долю которой приходится 75% рынка крупной и привлекательной отрасли, в которой у компании прочные позиции. Кружок *Б* представляет СБЕ с 50%-ной долей рынка в не слишком привлекательной отрасли. Кружки *В* и *Г* соответствуют двум другим СБЕ компании в отраслях, где ее доля мала, а бизнес нестабилен. Итоговое решение руководства компании может быть следующим: усилить *А*, поддерживать *Б* и принять кардинальное решение о дальнейшей судьбе *В* и *Г*.

Руководству следует также рассмотреть прогнозы развития СБЕ при сохранении либо пересмотре стратегий. Сравнив текущую и будущую матрицы бизнес-портфелей компании, руководство сумеет определить основные стратегические проблемы и будущие возможности. Одна из целей портфельного анализа — не допустить инвестирования в СБЕ, которые, хотя и работают на привлекательных рынках, не обладают там прочной позицией.

Недостатки матричных методов портфельного анализа

Матричные методы анализа бизнес-портфеля, не только компаний BCG, GE, Shell, но и другие, произвели переворот в стратегическом планировании. Все они имеют ограничения, достаточно сложны в применении и требуют много времени и средств. Не всегда легко выделить самостоятельные стратегические бизнес-единицы, измерить долю рынка и темпы его роста. К тому же все указанные методы концентрируют внимание на *текущем* положении СБЕ на рынке, что мало помогает уяснить их *будущее*. Руководству компаний все равно приходится полагаться на собственный опыт при определении задач каждой СБЕ и при принятии решений о том, какие средства вложить в каждую из них и какие новые СБЕ добавить в бизнес-портфель компании.

Формальные подходы к планированию могут привести к тому, что компания станет в ущерб общему бизнесу развивать исключительно СБЕ с большой долей рынка или создавать СБЕ для освоения новых привлекательных рынков. Именно использование матричных моделей подтолкнуло многие компании к освоению таких видов бизнеса, которые, хотя и отличаются высокими темпами роста, являются новыми для них. Отсутствие необходимых знаний приводит к плачевным результатам, ведь компании для поддержания новых и, казалось

бы, перспективных начинаний иногда слишком поспешно бросали или продавали успешные зрелые СБЕ. Неслучайно многие компании, в прошлом увлекавшиеся диверсификацией, сегодня сужают круг интересов и ограничиваются хорошо знакомыми отраслями.

Несмотря на эту и другие проблемы матричных методов, а также на то, что многие компании предпочитают индивидуальный подход к каждой конкретной ситуации, ни одна из серьезных организаций не отказывается от стратегического планирования.

Анализ бизнес-портфеля — не универсальное средство выбора лучшей стратегии, но помогает руководству понять положение компании на рынке, оценить вклад каждой СБЕ, определить объемы ее финансирования и создать условия для будущего успеха. При грамотном использовании стратегическое планирование представляет собой один из важных аспектов общего стратегического управления компанией.

Разработка стратегий роста

Матрица развития товара и рынка, показанная на рис. 3.4, помогает компании оценить возможности роста бизнеса. Она указывает четыре пути развития: расширение рынка, освоение новых рынков, внедрение новых товаров и диверсификация. С помощью этой матрицы мы объясним, как производитель элитных автомобилей Mercedes Cars, подразделение компании Daimler Benz, пытался восстановить свои позиции после огромных потерь в середине 1990-х годов.

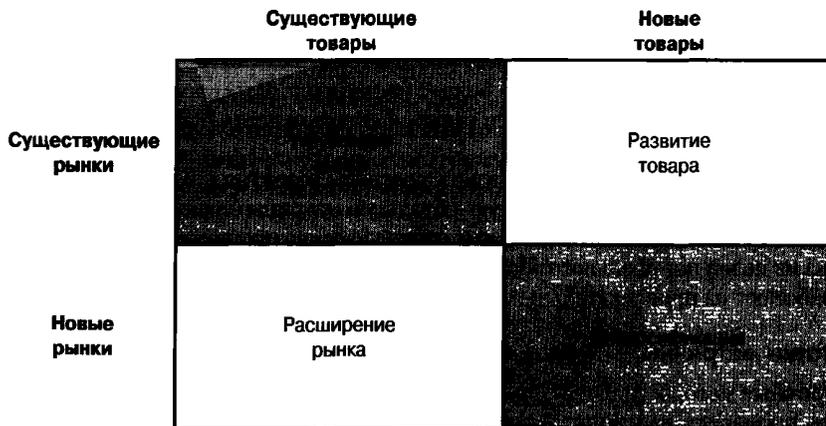


Рис. 3.4. Матрица развития товара и рынка

Углубление рынка

Новые автомобили С-класса (семейный, среднего размера) и Е-класса (служебный) помогли компании повысить продажи на 23% и одновременно сократить себестоимость производства. Продажи в Европе (кроме Германии) возросли на 40%, в США — на 34%, в Японии — на 30%. В Германии 38%-ный рост позволил увеличить долю рынка на 2%.

Расширение рынка

Благодаря автомобилям А-класса с небольшим семейным салоном и модели Smart Car компания Mercedes-Benz вышла на рынок небольших автомобилей, в то время как возобновление производства модели Maybach вернуло компанию в самую элитную цено-

вую категорию. Кроме выигрыша в себестоимости, создание корпорации DaimlerChrysler в 1998 году позволило компании продвигать менее дорогие марки во всем мире. Было опасение, что репутация Mercedes пострадает из-за ухудшения качества сборки и изменения восприятия бренда Mercedes, который будет ассоциироваться с более дешевыми автомобилями. К тому же слияние двух компаний с такими яркими и разными культурами оказалось весьма трудным делом.

Диверсификация

Компания Mercedes использовала и диверсификацию. Ее работающее на оборону аэрокосмическое подразделение DASA слилось с франко-немецкой компанией EADS. Компания также распродала убыточные подразделения.

Маркетинговые отношения Стратегический план показывает, какими видами деятельности будет заниматься компания и какая роль отводится каждому из них. Затем на уровне каждой организационной единицы осуществляется более детальное планирование. Основные функциональные отделы каждого подразделения — маркетинговый, финансовый, бухгалтерия, производственный, кадровый и другие — должны вместе выполнять стратегические задачи.

У каждого функционального отдела свой круг обязанностей, выполняя которые работники контактируют с коллегами из других отделов. Все отделы должны сотрудничать, чтобы успешно выполнить стоящие перед ними задачи.

Роль маркетинга в стратегическом планировании

Общая и маркетинговая стратегии компании во многом совпадают. Маркетинг изучает потребности покупателей и ищет возможности их удовлетворения. Но эти же задачи определяют миссию и цели компании. В значительной степени стратегическое планирование оперирует маркетинговыми концепциями (доля рынка, развитие рынка, рост), и зачастую трудно разделить маркетинговое и стратегическое планирование. Некоторые компании используют термин *стратегическое маркетинговое планирование*.

Маркетинг играет ключевую роль в стратегическом планировании компании. Во-первых, он определяет *философию бизнеса* компании: стратегия компании должна быть направлена на удовлетворение потребностей ключевых групп потребителей. Во-вторых, маркетинг дает специалистам по стратегическому планированию *исходные данные* и помогает им выявить привлекательные рыночные возможности. Наконец, на уровне подразделений маркетинг помогает разработать *стратегии* достижения целей данного подразделения.

Не всегда целью менеджеров по маркетингу является рост продаж. Иногда их задача заключается в сохранении объемов продаж на прежнем уровне или даже в снижении спроса. Другими словами, менеджеры по маркетингу должны довести спрос до уровня, определенного стратегическим планом руководства компании.

Партнерство во имя отношений с клиентами

Потребительская ценность и удовлетворение клиента — важнейшие составляющие формулы успеха любого отдела маркетинга. Однако, как отмечалось в главе 1, одни только маркетологи не в состоянии создать ценность для клиентов. Маркетологи, несмотря на свою ведущую роль, могут быть лишь партнерами в привлечении, удержании и созда-

нии клиентов. Помимо *управления отношениями с клиентами*, специалисты-маркетологи должны также практиковать *управление отношениями с партнерами*, создавая эффективную *цепочку создания ценности*, обслуживающую клиентов этой компании. Они также должны вступить в эффективные партнерские отношения с другими компаниями и сформировать конкурентоспособную *сеть доставки ценности*. Рассмотрим концепции цепочки формирования стоимости компании и сети обеспечения стоимости.

Формирование партнерских отношений с другими подразделениями компании

Каждое подразделение компании можно рассматривать как звено в **цепочке создания потребительской ценности** компании. Это означает, что каждый отдел участвует в создании потребительской ценности, занимаясь производством, маркетингом, доставкой и послепродажным обслуживанием. Успех всей компании зависит не только и не столько от качества работы каждого отдела, сколько от общей согласованности.

Например, глобальная цель Wal-Mart — создание потребительской ценности и удовлетворение потребителей путем предоставления нужных товаров по возможно низким ценам. Маркетологи Wal-Mart изучают нужды и потребности клиентов и указывают, какие товары можно отправить в магазины по более низким ценам, чем у конкурентов. Маркетологи готовят программы рекламных кампаний и продаж и помогают продавцам обслуживать клиентов. Но отдел маркетинга нуждается в помощи других отделов. Например, если Wal-Mart предлагает покупателям товары по низким ценам, это говорит о высокой квалификации работников отдела закупок, которые сумели найти выгодных поставщиков и закупить у них товары по выгодным для Wal-Mart ценам. Информационные службы своевременно и точно сообщают, какие товары продаются в каждом из магазинов Wal-Mart. Экспедиторы обеспечивают своевременную и дешевую доставку товаров.

Прочность цепочки создания потребительской ценности определяется прочностью ее самого слабого звена. Успех зависит от того, насколько качественно каждый отдел выполняет свою работу, и от того, насколько согласованы действия всех отделов.

В идеале функциональные подразделения компании, создавая потребительскую ценность для клиентов, должны работать в полной гармонии. Но на практике взаимоотношения отделов полны конфликтов и непонимания. Например, деятельность отдела маркетинга может привести к повышению закупочных цен, к нарушению производственного графика, накоплению товарно-материальных запасов на складах, не говоря уже о возможных проблемах с бюджетом. Не удивительно, что другие отделы компании часто сопротивляются усилиям отдела маркетинга.

И все же отдел маркетинга должен стремиться к тому, чтобы все отделы смотрели на свою работу с точки зрения конечного потребителя, и добиваться создания безупречно функционирующей цепочки создания потребительской ценности.

Джек Уэлч, бывший генеральный директор General Electric, говорил своим подчиненным: “Не компания обеспечивает вас работой, а клиенты!” Он подчеркивал, что все сотрудники General Electric, в каком бы подразделении они ни работали, оказывают влияние на степень удовлетворенности клиентов и их лояльность этой компании. Ему принадлежит известный афоризм: “Если вы не смотрите на свою работу глазами клиента, значит, вы ничего не смыслите в своей работе”.

Формирование партнерских отношений с участниками маркетинговой системы

Создавая потребительскую ценность, фирма не должна ограничиваться лишь своей цепочкой создания ценности. Ей следует присмотреться к цепочкам своих поставщиков, дистрибьюторов и клиентов. Рассмотрим компанию McDonald's. Ежедневно 31 500 ресторанов этой компании обслуживают свыше 50 миллионов человек во всем мире. Компании McDonald's принадлежит свыше 40% рынка фаст-фуда. Многомиллионные толпы посетителей устремляются в McDonald's не потому, что любят гамбургеры (потребителям вообще больше нравится продукция таких компаний, как Burger King и Wendy). Потребителям нравится не столько продукция McDonald's, сколько *система* McDonald's, которая в любой стране обеспечивает высокие стандарты качества, обслуживания, чистоты и стоимости. Однако система McDonald's эффективна в том числе и потому, что компании удалось наладить эффективные партнерские отношения со своими франчайзерами, поставщиками и другими партнерами.

Все чаще компании вступают в партнерские отношения с участниками цепи поставок, чтобы повысить эффективность *сети доставки ценности*. Например, компания Toyota даже включила в свою миссию удовлетворение поставщиков. Отношения с поставщиками — краеугольный камень успеха Toyota. Конкуренты нередко отталкивают поставщиков, заключая с ними неравноправные соглашения, выгодные главным образом компании-получателю. «Американские автомобилестроительные компании ставят задачи по ежегодному сокращению затрат на закупку комплектующих, — говорит один из поставщиков. — И для достижения этих целей они готовы на все. Их можно сравнить с террористами». А вот мнение другого поставщика: «Создается впечатление, что работники компании Ford проходят особую школу ненависти, в которой их учат ненавидеть поставщиков». Совершенно иного мнения придерживаются поставщики компании Toyota. Результаты всех опросов показывают, что для них Toyota — самый лучший клиент, которая не третирует поставщиков, а вступает с ними в партнерские отношения. Компания анализирует бизнес своих поставщиков, проводит совместные мероприятия по совершенствованию продукции, помогает обучать их работников и активно помогает поставщикам решать проблемы. Вот что говорит по этому поводу один из поставщиков Toyota: «Toyota помогла нам радикально усовершенствовать нашу производственную систему. Мы начали с поставок одного лишь компонента, но по мере того, как совершенствовали свою производственную систему, Toyota расширяла ассортимент комплектующих, которые она у нас заказывала. Toyota — наш лучший клиент». Столь высокая степень удовлетворенности поставщиков означает, что Toyota может рассчитывать на содействие поставщиков в повышении качества своих автомобилей, в сокращении издержек и ускорении разработки новых продуктов. В целом повышение удовлетворенности поставщиков помогает Toyota производить более дешевые и более качественные автомобили, что способствует повышению удовлетворенности клиентов Toyota.

На современном рынке мы все чаще наблюдаем исчезновение конкуренции между фирмами, которые должны быть конкурентами «по определению». Вместо этого возникает конкуренция между сетями доставки ценности, создаваемыми этими конкурентами. Таким образом, сравнительные показатели компаний Toyota и Ford определяются сравнительными показателями сетей доставки потребительской ценности, созданных этими конкурентами. Какие бы замечательные автомобили ни выпускала Toyota, ее доля рынка снизится, если дилерская сеть Ford обеспечит такие системы сбыта и обслуживания, которые принесут клиентам большее удовлетворение.

План маркетинга

Помимо общего стратегического плана, компания должна иметь планы маркетинга для каждого направления, товара или торговой марки.

Чтобы понять, как выглядит план маркетинга, рассмотрим план для товара, похожий на план для торговой марки; этапы разработки обоих соответствуют общему процессу планирования, показанному на рис. 3.1. Маркетинговый план включает резюме для руководства, анализ текущего состояния рынка, описание угроз и возможностей, формулировку задач и проблем, маркетинговые стратегии, программы действий, бюджеты и меры по контролю (табл. 3.1).

Таблица 3.1. Содержание плана маркетинга

| Раздел | Характеристика |
|-------------------------|---|
| Резюме для руководства | Краткий обзор плана для быстрого ознакомления руководства |
| Текущее состояние рынка | Данные о рынке, товаре, конкурентах и каналах распределения (по результатам маркетингового аудита) |
| SWOT-анализ | Характеристика основных <i>сильных</i> и <i>слабых сторон</i> компании, а также основных возможностей и угроз, с которыми ей предстоит иметь дело |
| Задачи и проблемы | Задачи компании в сфере продаж, по увеличению доли рынка и прибыли, а также проблемы, которые могут повлиять на их выполнение |
| Маркетинговая стратегия | Общий маркетинговый подход, на основе которого предполагается решить поставленные задачи |
| Программы действий | Сведения о том, какие шаги будут предприняты, кем, когда и какова будет их стоимость |
| Бюджеты | Ориентировочный анализ доходов и расходов, на основе которого определяются финансовые показатели |
| Контроль | Меры контроля за выполнением плана |

Резюме для руководства

План маркетинга должен начинаться с обзора ключевых целей и предложений по их выполнению. Вот пример.

План маркетинга на 2012 год описывает, как достичь роста продаж и прибыли по сравнению с 2011 годом. Запланированный объем продаж — 24 млн. евро, рост составляет 20%. Мы считаем, что такого роста можно достичь за счет повышения эффективности производства, усиления конкурентных позиций фирмы и оптимизации каналов сбыта. Операционная прибыль компании составит 2,5 млн. евро, т.е. на 25% больше, чем в прошлом году. Чтобы достичь этого показателя, на стимулирование сбыта выделяется 500 тыс. евро (2% объема планируемых продаж). Рекламный бюджет составит 720 тыс. евро (3% объема планируемых продаж) ... [приводится более подробная информация].

Резюме помогает высшему руководству сразу же увидеть ключевые пункты плана. За резюме следует оглавление маркетингового плана.

Маркетинговый аудит

Маркетинговый аудит — это регулярное и всестороннее исследование внешней среды, целей, стратегий и действий компании, направленное на выявление проблем и возможностей. Первый раздел плана описывает целевой рынок и позиции компании на нем (в табл. 3.2 приведены соответствующие вопросы). В этом разделе должны быть перечислены стратегические императивы компании — задачи, методы и элементы стратегии, сформулированные на основе планов более высокого уровня.

Маркетинговый аудит — комплексное, независимое и регулярное исследование внешней среды, целей, стратегий и действий компании, направленное на выявление проблем и возможностей в деятельности компании и разработку плана повышения маркетинговой эффективности.

В разделе **текущее состояние рынка** содержится информация о рынке, товаре, конкурентах и каналах распределения. Составители плана дают **описание рынка** в целом и характеристику его основных сегментов с указанием размеров в течение последних нескольких лет; затем рассматривают потребности покупателей и факторы рыночной среды, которые могут повлиять на продажи. В разделе **описание товара** показаны уровни продаж, цены и валовая прибыль от ассортимента товаров. Раздел **конкуренция** содержит перечень главных соперников и описание их стратегий повышения качества, ценообразования, распределения и продвижения товара. В этом же разделе приводится удельный вес товаров компании и конкурентов на рынке. В разделе **каналы распределения** дается анализ последних тенденций и изменений в этой сфере.

Текущее состояние рынка — раздел плана маркетинга, описывающий целевой рынок и позиции компании на нем.

Управлять маркетинговой деятельностью было бы трудно даже тогда, когда управление осуществляется лишь по контролируемым переменным комплекса маркетинга. На самом же деле все еще сложнее — компания действует в непредсказуемой рыночной среде, которая создает угрозы и возможности, и должна постоянно быть начеку, чтобы избежать первых и не упустить вторые.

На компанию напрямую влияют такие факторы маркетинговой среды, как *подразделения компании, участники каналов распределения, поставщики, конкуренты и контактные аудиторы*. Часть факторов маркетинговой среды являются общими для всех компаний, например *демографические, экономические, политико-правовые, научно-технические, природные, социальные и культурные*. Компания должна учитывать влияние всех этих факторов при разработке и позиционировании предложения на целевом рынке.

Результаты SWOT-анализа

Раздел, посвященный SWOT-анализу, опирается на данные маркетингового аудита. В нем кратко описываются ключевые факторы успеха и приводится перечень сильных и слабых сторон компании по сравнению с конкурентами. SWOT-анализ должен включать анализ издержек и других факторов, не относящихся к маркетингу. В этом разделе также следует рассмотреть возможности и угрозы; в него можно включить предположения, связанные с рыночными тенденциями, ситуацией в экономике или конкуренции.

Таблица 3.2. Вопросы маркетингового аудита**Аудит маркетинговой среды****Макросреда**

1. *Демографические факторы.* Какие демографические тенденции угрожают компании или открывают новые возможности?
2. *Экономические факторы.* Как изменения доходов, цен, сбережений и кредитов могут повлиять на компанию?
3. *Природные факторы.* Каковы прогнозы по ценам и доступности природных ресурсов и энергии? Заботится ли компания об окружающей среде?
4. *Научно-технические факторы.* Какие достижения научно-технического прогресса касаются бизнеса компании? Насколько полно компания использует эти достижения?
5. *Политико-правовые факторы.* Какие из действующих законов и норм могут повлиять на стратегию компании?
6. *Культурные факторы.* Каково отношение населения к деятельности и товарам компании? Какие изменения в образе жизни потребителей могут повлиять на бизнес компании?

Микросреда

1. *Рынки.* Как меняются объем и темпы роста рынка, позиции участников каналов распределения, прибыль? Каковы крупнейшие рыночные сегменты?
2. *Покупатели.* Как покупатели оценивают качество товаров компании, обслуживание и цены? На основании чего они принимают решение о покупке?
3. *Конкуренты.* Кто основные конкуренты компании? Каковы их стратегии, удельный вес на рынке, слабые и сильные стороны?
4. *Каналы распределения.* Какими каналами распределения своей продукции пользуется компания? Насколько они эффективны?
5. *Поставщики.* Какие тенденции среды влияют на поставщиков? Каков прогнозируемый уровень доступности основных производственных ресурсов?
6. *Контактные аудитории.* Какие контактные аудитории создают угрозы либо открывают возможности для компании? Как компании следует вести себя по отношению к каждой из них?

Аудит маркетинговой стратегии

1. *Миссия.* Четко ли сформулирована миссия компании, ориентирована ли она на рынок?
2. *Цели.* Есть ли четкие цели, по которым ведется планирование маркетинга и потом оцениваются результаты? Соответствуют ли эти цели возможностям и сильным сторонам компании?
3. *Стратегия.* Есть ли у компании маркетинговая стратегия реализации поставленных целей?
4. *Бюджеты.* Достаточно ли у компании ресурсов для производства необходимого количества товаров для выбранных сегментов и для реализации комплекса маркетинга?

Аудит организации маркетинга

1. *Формальная структура.* Достаточно ли полномочий у вице-президента по маркетингу, чтобы влиять на действия подразделений компании, связанных с обслуживанием покупателей? Охватывает ли структура маркетинговой деятельности компании все функциональные подразделения, товары, рынки и территории компании?
2. *Функциональная эффективность.* Эффективно ли взаимодействуют отделы маркетинга и сбыта с другими подразделениями компании? Соответствует ли уровень подготовки, координации, мотивации и оценки сотрудников подразделений требованиям реализации планов маркетинга?
3. *Эффективность взаимодействия подразделений.* Эффективно ли сотрудничают функциональные подразделения компании — маркетинговое, производственное, исследовательское, кадровое, отдел закупок и пр.?

Аудит маркетинговой среды**Аудит систем маркетинга**

1. *Маркетинговая информационная система.* Предоставляет ли маркетинговая информационная система точные и своевременные данные об изменениях маркетинговой среды? Эффективно ли менеджмент компании использует эти данные?
2. *Система планирования.* Составляет ли компания годовые и долгосрочные планы? Используются ли они в работе?
3. *Система контроля маркетинга.* Выполняются ли цели годовых планов? Проводится ли регулярный анализ продаж и прибыльности товаров, рынков, территорий и каналов сбыта?
4. *Разработка новых товаров.* Хорошо ли налажена система генерирования, выявления и отбора идей новых товаров? Проводит ли компания рыночное тестирование новых товаров? Пользуются ли новинки компании успехом?

Аудит результативности

1. *Анализ прибыльности.* Насколько прибыльны для компании те или иные товары, рынки, территории и каналы распределения? Следует ли развернуть, расширить или свернуть деятельность на том или ином сегменте рынка? Каковы будут последствия?
2. *Анализ рентабельности.* Не является ли какой-либо вид деятельности слишком затратным? Как можно уменьшить себестоимость?

Аудит комплекса маркетинга

1. *Товары.* Сформулированы ли задачи для товарных групп? Не надо ли прекратить производство тех или иных товаров? Нужно ли добавить какие-либо товары? Выиграют ли какие-либо товары от изменения их качества, стиля или свойств?
2. *Цена.* Каковы цели, методы, стратегии и действия компании в ценообразовании? Соответствуют ли назначаемые цены представлениям клиентов о ценности продукции? Правильно ли используется система скидок для стимулирования сбыта?
3. *Распределение.* Каковы цели и стратегии распределения товаров? Достаточно ли эффективна система покрытия и обслуживания рынка? Нужно ли менять существующие каналы распространения или добавлять новые?
4. *Реклама, продвижение товара и пиар.* Каковы цели компании в продвижении? Как формируется бюджет продвижения? Достаточно ли он? Эффективна ли реклама в СМИ? Есть ли у компании программы стимулирования сбыта и пиара?
5. *Торговый персонал.* Какие цели стоят перед торговым персоналом компании? Хватает ли персонала? Хорошо ли налажена его работа? Достаточно ли уровень подготовки, мотивации и контроля? Как оценивается работа торгового персонала компании по сравнению с конкурентами?

Цели и проблемы

Изучив сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, компания формулирует цели, которые надо достичь за плановый период, и рассматривает проблемы, которые могут помешать их достижению. Например, компания планирует увеличить долю рынка до 15%, повысить доходность продаж до 20%, а окупаемость инвестиций — до 25%. Если сейчас доля рынка компании составляет 10%, то надо точно решить, откуда возьмутся дополнительные продажи. Компания отвоюет покупателей у конкурентов, привлечет новых покупателей или найдет другие методы?

Клиент-ориентированная маркетинговая стратегия

Чтобы добиться успеха на высококонкурентном сегодняшнем рынке, компании должны ориентироваться на потребителей, привлекая и удерживая их более высокой, чем

у конкурентов, потребительской ценностью. Но для этого надо понимать нужды и потребности покупателей, потому-то маркетинг и требует тщательного анализа всех категорий потребителей. Компании понимают, что не смогут удовлетворить всех покупателей на данном рынке одинаково хорошо — их слишком много, и у всех разные потребности. Но каждая из компаний имеет свои преимущества в обслуживании сегментов рынка. Следовательно, компании следует сегментировать рынки, выбирать самые привлекательные сегменты и разработать стратегию по более эффективному — по сравнению с конкурентами — обслуживанию. Весь процесс можно разделить на три стадии: *сегментирование рынка, отбор целевых сегментов и позиционирование товара на рынке.*

Сегментирование рынка

Рынок состоит из разных категорий покупателей, товаров и потребностей. Задача маркетолога — определить, какие сегменты открывают лучшие возможности для компании. Покупателей можно классифицировать и обслуживать по-разному, ориентируясь на разные признаки, например географический, демографический, психографический или поведенческий.

Сегментирование рынка — процесс разбиения рынка на отдельные группы покупателей с различными потребностями, характеристиками или поведением, для каждой из которых требуются разные товары или маркетинговые комплексы.

Любой рынок состоит из сегментов, но не всякое сегментирование одинаково полезно. Например, при продвижении на рынок препарата Tylenol нет никакого смысла делить рынок потребителей на мужчин и женщин, поскольку все они одинаково реагируют на маркетинговые мероприятия.

Сегмент рынка — потребители, одинаково реагирующие на определенный набор стимулирующих приемов маркетинга.

Например, один из сегментов автомобильного рынка составляют покупатели, которые, независимо от цены, выбирают самый большой и комфортабельный автомобиль. Другой сегмент автомобильного рынка — покупатели, ориентирующиеся на цену и экономичность. Нельзя создать модель автомобиля, которая в равной степени удовлетворяла бы оба сегмента, поэтому компании концентрируют усилия на удовлетворении потребностей только одного или нескольких сегментов рынка.

Отбор целевых сегментов рынка

Выявив сегменты рынка, компания принимает решение об отборе одного или нескольких сегментов.

Отбор целевых сегментов рынка включает в себя оценку привлекательности каждого сегмента рынка и выбор одного или нескольких сегментов для освоения.

Компания отбирает сегменты, в которых сможет в течение длительного времени предоставлять покупателям высшую потребительскую ценность. Компания с ограниченными ресурсами может претендовать только на один или несколько специфических сегментов или ниш. Например, компания Am & Hammer производит пищевую соду, используемую для изготовления многих категорий потребительских товаров, в том числе зубной пасты, дезодорантов и т.п. Компания White Wave рекламирует себя как крупнейшего в стране изготовителя соевого молока. А обслуживающая нишу компания Jones Soda, действу-

шая в тени таких гигантов индустрии прохладительных напитков, как Coca-Cola и Pepsi, давно уже поняла, что “маленькое тоже может быть прекрасным” — и весьма прибыльным.

Компании часто обслуживают несколько родственных сегментов. Крупная компания может принять решение предлагать полный спектр товаров для обслуживания всех сегментов рынка. Большинство компаний, выходя на новый рынок, начинают с какого-то одного сегмента и, если им сопутствует успех, осваивают другие. В конечном итоге такая компания может охватить все сегменты рынка. Любая фирма хочет стать в своей отрасли тем, чем стала компания General Motors в автомобилестроении. General Motors утверждает, что производит автомобили “для любого человека, на любой вкус и на любой кошелек”. Компания — лидер рынка, как правило, выпускает разные товары, удовлетворяющие покупателей всех сегментов.

Позиционирование товара на рынке

После выбора сегментов рынка компания решает, какие позиции в этих сегментах она займет. *Позиция* товара — это место, которое занимает в восприятии покупателя данный товар среди аналогичных товаров. Если покупатели не выделяют некий товар среди прочих на рынке, они не купят его.

Позиционирование товара на рынке — комплекс мер, благодаря которым в сознании целевых потребителей данный товар занимает особое и выгодное для компании место среди аналогичных товаров.

Как говорит один из экспертов, суть позиционирования состоит в том, “как вы дифференцируете свой товар или компанию в сознании потенциального клиента. Главное — решить, как представить эту разницу”.

Маркетологи стремятся к такому позиционированию, при котором их товары выгодно отличаются от конкурирующих торговых марок, за счет чего и обеспечивается стратегическое преимущество. Компания BMW выпускает “совершенное средство для перемещения в пространстве”, автомобиль компании Ford “создан для преодоления дороги, растилающейся перед вами”; компания Kia обещает “мощь, которая удивит вас”. Подобные обманчиво-простые формулы образуют скелет товарной маркетинговой стратегии.

Позиционирование товара начинается с определения его конкурентных преимуществ, которые и определяют его место на рынке. Конкурентным преимуществом может быть либо более высокая потребительская ценность, либо более низкие по сравнению с конкурентами цены, либо некие дополнительные преимущества. Если товар позиционируется как *обладающий* более высокой потребительской ценностью, он должен действительно *обладать* ею, поэтому эффективное позиционирование начинается с выработки *дифференцированного* маркетингового предложения, сообщающего покупателю о более высокой потребительской ценности данного товара по сравнению с товарами конкурентов. После выбора желаемой позиции компания должна быстро занять ее и сообщить об этом целевым потребителям. Стратегия позиционирования должна поддерживаться общей программой маркетинговых мероприятий компании.

Разработка маркетингового комплекса

После выбора общей стратегии достижения конкурентных преимуществ компания переходит к планированию маркетингового комплекса.

Маркетинговый комплекс — совокупность измеряемых маркетинговых инструментов, которые компания использует для получения желаемой реакции целевого рынка.

Маркетинговый комплекс — это любые действия компании, которые могут повлиять на спрос на ее товар. Многочисленные возможности можно разделить на четыре группы переменных: товар (*product*), цена (*price*), распространение (*placement*) и продвижение (*promotion*) — так называемые “четыре P”.

Товар — неразрывное единство продукции и услуг компании.

Цена — количество денег, которое покупатель должен заплатить за товар.

Распределение товара — действия компании по предложению товара целевым потребителям.

Продвижение товара — система распространения сведений о достоинствах товара, призванных склонить целевых потребителей к его покупке.

Эффективная маркетинговая программа объединяет все элементы маркетингового комплекса в согласованную программу достижения маркетинговых целей путем предложения покупателям потребительской ценности. Маркетинговый комплекс включает в себя набор тактических приемов для обеспечения прочного позиционирования на целевых рынках.

Некоторые специалисты полагают, что “четыре P” учитывают не все значимые для компании виды деятельности, в частности, не отражают услуги (*services*). Однако на самом деле услуги (например, банковские, доставка, авиаперевозки и пр.) — это тоже товары, их можно назвать *сервисными товарами*. Многие маркетинговые операции, которые, как может показаться, выпали из маркетингового комплекса, на самом деле являются составляющими элементами того или иного “P”. Проблема заключается вовсе не в том, сколько должно быть “P” — четыре, шесть или десять, — а в выборе наиболее эффективной модели для разработки маркетинговых программ.

Главная проблема “четырех P” в том, что она отражает подход продавца, а не покупателя. С точки зрения покупателя вместо концепции “четырех P” должна использоваться концепция “четыре C”.

| Четыре P | Четыре C |
|-----------------|--|
| Товар | Потребительский выбор (<i>customer solution</i>) |
| Цена | Потребительские издержки (<i>customer cost</i>) |
| Распространение | Удобство (<i>convenience</i>) |
| Продвижение | Коммуникации (<i>communication</i>) |

Таким образом, маркетологи, со своей стороны, продают товары, а потребители, со своей, — покупают вовсе не товары, а решения своих проблем. К тому же клиентов интересует не цена сама по себе, а совокупные затраты на приобретение, использование и утилизацию товара (после того как он полностью исчерпает свой ресурс). Клиенты также хотят, чтобы покупка товара или услуги была как можно более удобной. Наконец, клиентам требуется возможность общения с компанией. Маркетологи должны сначала продумать “четыре C”, а затем на их фундаменте построить свои “четыре P”.

Реализация плана маркетинга

Разработать маркетинговую стратегию (как и любую другую) всегда проще, чем реализовать ее на практике, однако для достижения успеха оба этапа имеют решающее значение. И помните: преимущество перед конкурентами достигается именно на этапе реализа-

ции планов. У нескольких компаний могут быть сходные стратегии, но победит на рынке та, которая быстрее и эффективнее ее внедрит.

Для успешной реализации планов маркетинга требуется слаженная работа всех сотрудников компании. Рассмотрим пример компании Bosch. Чтобы реализовать свои маркетинговые планы, ежедневно трудятся тысячи работников компании и партнеров. Менеджеры по маркетингу принимают решения по целевым сегментам, торговым маркам, упаковке, ценам, продвижению и распределению товаров; в сотрудничестве с коллегами из других отделов компании обсуждают дизайн товара, объемы выпуска и складских запасов, вопросы финансирования и денежные поступления. Они работают с внешними партнерами, например с рекламными агентствами и представителями СМИ, чтобы сформировать благоприятное общественное мнение о компании и товарах. Продавцы компании убеждают розничные магазины брать на реализацию товары Bosch, обеспечить им подходящие места на витринах и полках, использовать рекламные материалы.

Успешная реализация маркетинговых планов зависит от умения компании использовать потенциал работников, организационную структуру, систему принятия решений и поощрения и, наконец, культуру. На всех уровнях в компании должны работать сотрудники, обладающие необходимыми навыками, мотивацией и личными качествами. Если компания хочет получить лояльных клиентов, ей надо сначала научиться подбирать, готовить и удерживать свой персонал. Результаты недавно проведенного исследования показали, что чем выше уровень подготовки персонала и чем лучше организовано управление кадрами, тем выше результаты работы компании.

На успешную реализацию стратегии влияет еще один фактор — **система принятия решений и поощрения**, т.е. формальные и неформальные подходы к планированию, бюджетированию, стимулированию работы и т.п. Например, если компания поощряет менеджеров за краткосрочные результаты, то у них не будет стимула работать над долгосрочными целями. Компании, которые это понимают, изменили свои системы стимулирования, вводя в них дополнительные показатели, а не только традиционные объемы продаж.

Системы принятия решений и поощрения — формальные и неформальные подходы к планированию, бюджетированию, стимулированию работы и т.п.

Эффективная реализация маркетинговых программ требует заблаговременной подготовки. Компания должна добиться, чтобы ее сотрудники на всех уровнях обладали необходимыми навыками, мотивацией и личными качествами. В последние годы все больше компаний признают, что долгосрочное планирование человеческих ресурсов обеспечивает значительное преимущество перед конкурентами.

Наконец, успешно реализуется только та маркетинговая стратегия, которая соответствует культуре фирмы.

Корпоративная культура — это система ценностей и убеждений, которые разделяют все сотрудники компании; это коллективное самосознание и репутация компании.

Культура подспудно руководит поступками сотрудников на всех уровнях компании. Маркетинговые стратегии, не соответствующие стилю и культуре компании, не приживаются. Поскольку стиль и культуру управления изменить трудно, компании разрабатывают стратегии, соответствующие их культуре, а не подстраивают свои культуру и стиль под новые стратегии.

Успех реализации маркетинговых планов зависит от того, насколько компании удастся объединить в единую программу пять элементов — программы действий, организационную структуру, системы принятия решений и поощрения, человеческие ресурсы и культуру.

Контроль маркетинга

При реализации маркетинговых планов случается немало неожиданностей, поэтому маркетинговый отдел должен осуществлять систематический контроль маркетинга.

Контроль маркетинга — оценка результатов практической реализации маркетинговых стратегий и планов и, по мере необходимости, внесение корректив.

Контроль маркетинга состоит из четырех этапов: постановка руководством маркетинговых целей, измерение эффективности маркетинга на рынке, выявление причин различий (если таковые имеют место) между ожидаемой и фактической эффективностью, разработка и проведение корректировочных действий, направленных на устранение расхождений между поставленными целями и реальными результатами. Иногда может потребоваться изменить программы действий и даже цели.

Оперативный контроль — сопоставление текущих результатов с годовым планом и выполнение при необходимости корректировочных действий. Цель оперативного контроля — убедиться, что компания успешно реализует свои цели по продажам, прибыли и пр., зафиксированные в ее годовом плане. Оперативный контроль также должен уточнить рентабельность товаров, территорий, рынков и каналов.

Стратегический контроль — анализ соответствия стратегий компании открывающимся возможностям. Маркетинговые стратегии и программы быстро устаревают, поэтому компании периодически пересматривают свой подход к выбранным рынкам. Основным инструментом такого стратегического контроля является **маркетинговый аудит** — всестороннее, систематическое, независимое и периодическое изучение среды, в которой осуществляет свою деятельность компания, а также ее задач, стратегий и конкретных действий с целью выявления проблемных областей и открывающихся перед ней благоприятных возможностей.

Маркетинговый аудит охватывает не только проблемные области, но и *все* основные маркетинговые сферы бизнеса: маркетинговую среду, маркетинговую стратегию, маркетинговую организацию, маркетинговые системы, маркетинговый комплекс, маркетинговую результативность и рентабельность. Аудит обычно поручают опытной и авторитетной независимой организации. Результаты аудита могут оказаться неожиданными: по его результатам руководство принимает решение о том, какие меры следует принять, как и когда именно.

Маркетинговый бюджет

Менеджеры по маркетингу должны позаботиться о том, чтобы средства, выделенные на маркетинг, были потрачены с максимальной пользой. В прошлом многие компании не стеснялись в расходах на реализацию крупных и дорогостоящих маркетинговых программ, зачастую не задумываясь о финансовой отдаче. Они полагали, что маркетинг приносит нематериальные результаты, которые невозможно измерить. Однако в последнее время ситуация изменилась. «Времена бездумных маркетинговых трат миновали, на смену им пришла эпоха измерения результатов и персональной ответственности. Наличие многообразных данных и надежных инструментов, изменение отношения людей к рекламе и пиару позволяют маркетологам обоснованно отстаивать выбранные маркетинговые стратегии в открытой дискуссии с корпоративным руководством. Современные маркетологи умеют точно рассчитывать окупаемость инвестиций в маркетинг (ROI), причем не только за год, но и за более короткие отрезки времени... Компании во всех сегментах

бизнеса буквально одержимы идеей измерения эффективности маркетинга. Многие годы маркетологи практически не несли ответственности за свои действия, — отмечает один из экспертов. — Сейчас с них строго спрашивают за достигнутые результаты”.

В ответ на эти перемены маркетологи разрабатывают более надежные и удобные показатели *маркетинговой рентабельности*.

Рентабельность маркетинга, или *маркетинговая ROI*, представляет собой чистую прибыль от инвестиций в маркетинговые программы, поделенную на маркетинговые расходы. *Маркетинговая рентабельность отражает величину прибыли, полученную в результате инвестиций в маркетинговую деятельность.*

Измерить маркетинговую рентабельность бывает непросто. При измерении финансовой ROI как R (прибыль), так и I (инвестированный капитал) измеряются в денежных единицах. Однако до сих пор нет единого определения маркетинговой ROI. “В маркетинге выгоды, полученные, например, от рекламы, очень трудно выразить в виде конкретной денежной прибыли. Для этого иногда требуется прыгнуть выше головы”, — утверждает один из аналитиков.

Компания может оценить маркетинговую рентабельность в стандартных показателях эффективности маркетинга, таких как осведомленность клиентов о бренде, объем продаж или доля рынка компании.

Однако все чаще специалисты по маркетингу используют клиент-ориентированные показатели: приобретение новых клиентов, удержание имеющихся клиентов, пожизненная стоимость клиента. На рис. 3.5 маркетинговые расходы представлены в виде инвестиций, которые приносят прибыль в виде более прибыльных отношений с клиентами.

Инвестиции в маркетинг приводят к повышению потребительской ценности и удовлетворенности клиентов, что в свою очередь способствует привлечению и удержанию потребителей. Это ведет к повышению пожизненной ценности каждого отдельного клиента и клиентского капитала фирмы в целом. Возросший клиентский капитал, разделенный на величину маркетинговых расходов, показывает маркетинговую рентабельность.

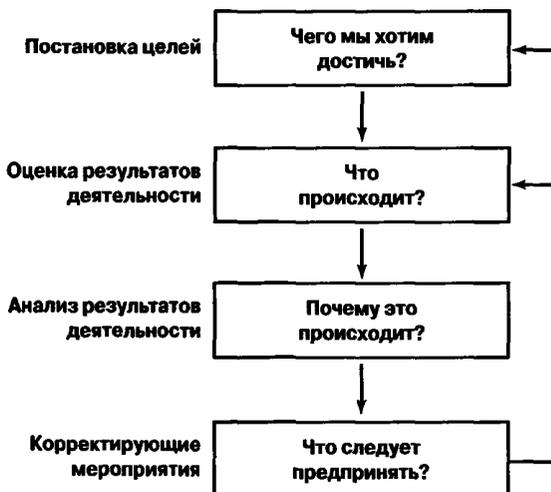


Рис. 3.5. Маркетинговая рентабельность

В любом случае концепция маркетинговой рентабельности приносит большую практическую пользу. “Составляются планы, осуществляются маркетинговые мероприятия, измеряются результаты, и полученные знания применяются к управлению будущим комплексом маркетинга, — говорит известный консультант по эффективности маркетинга. — Величина прибыли на маркетинговые инвестиции используется для принятия стратегических решений на всех уровнях бизнеса” [23].

Организация отдела маркетинга

В современной компании обязательно должен быть отдел маркетинга. Пока компания невелика, всю работу по маркетингу — исследования, реклама, продажи, обслуживание покупателей и прочее — может выполнять один человек. С развитием компании возникает необходимость в организации отдела, который занимался бы планированием и реализацией маркетинга. В крупных компаниях такие отделы достаточно велики: в General Electric и Microsoft есть менеджеры по товарам, по продажам, специалисты по исследованию рынка, по рекламе и т.п. Руководит столь крупным маркетинговым подразделением вице-президент по маркетингу (chief marketing officer — СМО).

Возможны разные способы организации отделов маркетинга. Наиболее распространен *функциональный принцип организации*, при котором различные направления маркетинговой деятельности возглавляет руководитель одной из функций — менеджер по продажам, менеджер по рекламе, менеджер по маркетинговым исследованиям, менеджер по обслуживанию покупателей, менеджер по новым товарам. В огромных компаниях, работающих в масштабах всей страны и за рубежом, часто используется организация *по географическому принципу*, при которой за сотрудниками, занимающимися продажами и маркетингом, закреплены страны, регионы и области. Организация по географическому принципу позволяет торговым агентам работать непосредственно на “своей” территории, лучше узнавать своих покупателей и минимизировать расходы, связанные с командировками.

Компании с большим числом разнообразных товаров или торговых марок часто используют *управление по товару*. Менеджер по товару разрабатывает и реализует всю стратегию и маркетинговую программу по определенному товару или торговой марке. Управление по товарам и торговым маркам впервые появилось в 1929 году в компании Procter & Gamble. Новое мыло компании, Camau, не пользовалось популярностью у покупателей, и одному из молодых руководителей P&G было поручено заняться развитием и продвижением этого товара. Он добился успеха; компания сочла свое нововведение достойным внимания и вскоре ввела систему менеджеров по товарам. С тех пор многие фирмы, особенно в сфере потребительских товаров, используют принцип управления по товарам.

Компаниям, продающим одну товарную группу на разнотипных рынках, больше подходит *управление по рынкам*. Этот тип организации напоминает управление по товарам. Менеджеры по рынкам отвечают за разработку маркетинговых стратегий и планов для каждого рынка. Основное преимущество этой системы в том, что компания ориентируется на нужды определенных сегментов покупателей.

Крупные компании с широким ассортиментом товаров и большим количеством географических и потребительских рынков, используют *комбинации функциональной, географической, товарной и рыночной организационных форм*. Это позволяет управленческому персоналу уделять внимание каждой функции, товару и рынку. Однако при этом чрезмерно разрастается управленческий аппарат и снижается организационная гибкость. И все же преимущества комбинированных форм организации перевешивают ее недостатки.

Организация маркетинга в последние годы приобретает все большее значение. Как было сказано в главе 1, многие компании отметили, что в современной маркетинговой среде фокус внимания перемещается от товаров, торговых марок и территорий к потребителям и отношениям. Все чаще компании переносят акцент с управления торговыми марками на *управление отношениями с клиентами*, одновременно переходя от управления рентабельностью товаров и брендов к управлению рентабельностью клиентов. Многие компании напрямую ориентируют маркетинг на своих ключевых потребителей.

Обзор основных концепций

В главе 1 мы дали определение маркетинга и кратко описали этапы маркетинговой деятельности. В настоящей главе мы рассмотрели стратегическое планирование в масштабе всей компании и роль маркетинга в организации. Затем более подробно обсудим маркетинговую стратегию и маркетинговый комплекс, а также основные функции управления маркетингом. В последующих главах мы расширим свои представления об этих основах.

1. Расскажите о стратегическом планировании в масштабах всей компании и о его четырех этапах.

Стратегическое планирование представляет собой процесс разработки формальной стратегии долгосрочного существования и роста. Оно включает в себя определение миссии компании, установку целей и задач, разработку бизнес-портфеля и составление планов подразделений компании. Определение миссии компании начинается с формулировки миссии. Миссия должна быть ориентированной на рынок, реалистичной, конкретной, стимулирующей и соответствовать рыночной среде. Затем миссию компании нужно преобразовать в *цели и задачи*. Основываясь на этих целях и задачах, руководство компании разрабатывает бизнес-портфель, решая, в какие направления деятельности или товары следует вкладывать больше средств, а в какие — меньше. Каждое производственное подразделение компании составляет маркетинговый план, который должен согласовываться с общим планом компании. Подробные и четкие маркетинговые планы подкрепляют общий стратегический план компании, отражая специфику каждого отдела.

2. Расскажите о составлении бизнес-портфеля и разработке стратегий роста или сокращения.

Основываясь на формулировке миссии компании и ее глобальных целях, руководство составляет *бизнес-портфель*, или комплекс направлений деятельности и товаров, определяющих профиль компании. Чтобы создать бизнес-портфель, который при реализации возможностей маркетинговой среды позволил бы минимизировать слабые стороны компании и оптимальным образом использовать сильные, компания должна проанализировать *текущий* бизнес-портфель и разработать стратегии роста, включив в портфель *новые* товары или направления деятельности. Для этого можно использовать формальные методы планирования бизнес-портфеля, в частности *матрицу "рост/доля рынка"*, разработанную компанией Boston Consulting Group. Однако сегодня многие компании применяют более гибкие методы формирования бизнес-портфеля, которые лучше описывают конкретную маркетинговую ситуацию. В разработке стратегий роста может помочь *матрица развития товара/рынка*, предоставляющая четыре возможных пути роста: *углубление и расширение рынка, развитие товара и диверсификацию*.

- 3. Оцените роль маркетинга в стратегическом планировании и объясните, как маркетологи сотрудничают со своими партнерами в собственной фирме и за ее пределами с целью формирования прибыльных отношений с клиентами.**

Согласно стратегическому плану, основные функциональные подразделения фирмы — маркетинговый отдел, финансовый, бухгалтерия, отдел снабжения, производственный отдел, отдел кадров и другие — должны работать совместно над реализацией стратегических задач. Маркетинговый отдел играет ключевую роль в стратегическом планировании компании, предлагая определенную *философию маркетинговой концепции* и *исходную информацию*, касающуюся возникновения на рынке тех или иных благоприятных возможностей. В рамках отдельных бизнес-единиц специалисты по маркетингу разрабатывают *стратегии* по решению задач, поставленных перед этими бизнес-единицами, и помогают их эффективному решению.

Сами по себе маркетологи не могут создать исключительную ценность для клиентов. Успех компании зависит от того, насколько успешно каждое из подразделений осуществляет свою деятельность по созданию потребительской ценности и насколько эффективно эти подразделения сотрудничают между собой в деле обслуживания клиентов. Следовательно, специалисты по маркетингу должны *управлять отношениями с партнерами*. Они должны тесно сотрудничать со своими партнерами в других подразделениях собственной компании с целью создания эффективной *цепочки создания ценности*. Кроме того, они должны эффективно сотрудничать с другими компаниями в маркетинговой системе с целью создания *сети доставки потребительской ценности*, обладающей повышенной конкурентоспособностью.

- 4. Опишите элементы клиент-ориентированной маркетинговой стратегии и маркетингового комплекса, а также силы, которые влияют на них.**

Отношения с потребителями находятся в центре маркетинговой стратегии и маркетинговых программ. Посредством сегментации рынка, целевого маркетинга и позиционирования на рынке компания делит рынок на более мелкие сегменты, отбирает из них наиболее перспективные и концентрирует свое внимание на обслуживании и удовлетворении этих сегментов. Затем компания разрабатывает *маркетинговый комплекс*, чтобы дифференцировать свое маркетинговое предложение и позиционировать его на целевых сегментах рынка. Маркетинговый комплекс состоит из товара, цены, распространения и продвижения товара.

- 5. Перечислите функции управления маркетингом, включая элементы маркетингового плана, и обсудите важность измерения маркетинговой рентабельности и управления ею.**

Чтобы создать и реализовать максимально успешный маркетинговый комплекс, компания использует четыре функции управления маркетингом — анализ, планирование, реализацию и контроль. Главные составляющие *маркетингового плана* — краткий обзор для руководства, анализ текущей маркетинговой ситуации, анализ угроз и возможностей, цели и проблемы, маркетинговая стратегия, программы действия, бюджет, контроль. Выбрать правильную стратегию зачастую проще, нежели реализовать ее. Чтобы достичь успеха, компания должна добиться эффективной *реализации* маркетинга — превратить маркетинговую стратегию в конкретные маркетинговые мероприятия.

Ответственность за реализацию маркетинга ложится в основном на отдел маркетинга компании. Сегодня при организации отделов маркетинга используется

несколько наиболее распространенных принципов: *функциональный принцип организации, географический принцип, управление по товару, управление по рынкам*. Предусмотрен *маркетинговый контроль*, который подразделяется на оперативный и стратегический. Используется также *маркетинговый аудит* для выявления маркетинговых возможностей и проблем и последующей выработки рекомендаций по краткосрочным и долгосрочным программам действий, реализация которых позволяет улучшить общее качество маркетинга. С помощью такой деятельности компания изучает маркетинговую среду и адаптируется к ней.

Руководители маркетингового подразделения компании должны позаботиться о том, чтобы средства, выделенные на маркетинг, были потрачены с как можно большей пользой для дела. Современным специалистам по маркетингу приходится демонстрировать, что маркетинговые затраты приводят к росту потребительской ценности. В ответ на это веление времени специалисты по маркетингу разрабатывают новые, более эффективные показатели величины *маркетинговой рентабельности*. Все чаще они используют клиент-ориентированные показатели результатов применения маркетинга в качестве важной исходной информации при принятии стратегических решений.

Примечания

1. Victoria McCubbine, "Predators stalk the gnomes", *Eurobusiness* (May 2000), p. 29-30; "Families out of fashion", *The Economist* (4 March 2000), p. 92; "The cashmere revolutionary", *The Economist* (15 July 2000), p. 94; LEX column, "Luxury goods", *Financial Times* (15 July 2003); Lydia Gard, Travel, Italy: "Costa effective: The Costa Smeralda is a millionaires' playground, but Lydia Gard shows you where to stay in style for under 150 a night", *The Guardian* (25 June 2005); "Does your timepiece tick the right boxes?", *The Express* (14 June 2007); Simon de Burton, FT Report – Watches and jewellery: "Restoration of the Sleeping Beauties", *Financial Times* (8 June 2007); "A revolution in style and innovation, TAG Heuer's Grand Carrera series raises the bar for luxury sport watches", *PR Newswire* (27 June 2007).
2. Haig Simonian, TAG Heuer CEO interview: "This is what we're made of", *Financial Times* (8 June 2007).
3. Malcolm MacDonald, "Ten barriers to marketing planning", *Journal of Marketing Management*, 5, 1 (1989), p. 1–18; Sean Ennis, "Marketing planning in the smaller evolving firm: empirical evidence and reflections", *Irish Marketing Review*, 11, 2 (1998), p. 49–61.
4. Susanna Voyle, "Carrefour fails to satisfy its investors' appetites", *Financial Times* (5 April 2000), p. 34; "Carrefour ferme 16 magasins de sa filiale GB en Belgique", *Le Monde* (23 June 2007).
5. Tamsin Brown, "BP hires safety czar as failure list grows", *Daily Mail* (9 May 2007); Kristen Hays, "It's all about safety, new BP chief says", *Houston Chronicle* (15 June 2007).
6. www.bp.com.
7. James Boxwell, "Rolls-Royce lifted by air show orders", *Financial Times* (3 July 2007).

8. Майкл Портер, *Конкурентное преимущество*. — ИД “Вильямс”, 2010; Nicholas J. O’Shaughnessy, “Michael Porter’s competitive advantage revisited”, *Management Decision*, 34, 6 (1996), p. 12–20.
9. “Crafting mission statements”, *Association Management* (January 2004), p. 23; Frank Buytendijk, “Five keys to building a high-performance organization”, *Business Performance Management Magazine* (February 2006), p. 24–29; and Joseph Peyrefitte and Forest R. David, “A content analysis of mission statements of United States firms in four industries”, *International Journal of Management* (June 2006), p. 296–301.
10. Майкл Портер, *Конкурентное преимущество*. — ИД “Вильямс”, 2010; См. также Jim Webb and Chas Gile, “Reversing the value chain”, *Journal of Business Strategy* (March–April 2001), p. 13–17.
11. Maija Palmer, National news: “Internet shopping tops 100bn”, *Financial Times* (18 May 2007); “Argos joy as internet sales surge by 37 percent”, *Evening Standard* (12 January 2006).
12. Geoffrey Owen, Inside track: “What did Morrisons get right and Safeway wrong?”, *Financial Times* (11 April 2003); Lydia Adetunji, “Morrisons reports first ever full-year loss”, *FT.com* (23 March 2006).
13. Tim Burt, “A rock and roll reinvention in the bookshops”, *Financial Times* (21 October 2002), p. 16; Bob Sherwood, Inside track, law & business: “Prospects for the smart and specific”, *Financial Times* (13 January 2003).
14. John Chaffin, “Warner cutting jobs as it looks to digital future”, *Financial Times* (9 May 2007), p. 28; Arndt Ohler and Matthias Lambrecht, “Sony BMG eyes return to music publishing”, *FT Deutschland* (14 May 2007), p. 25.
15. “Mitsubishi Heavy Industries”, *The Economist* (23 October 1999), p. 119–120; “Just possibly, something to sing about”, *The Economist* (18 March 2000), p. 97–99; “Eromet in the black”, *Le Monde* (29 March 2003); Thibault Madelin, “Le groupe Eramet veut defendre son independence”, *Les Echos* (19 April 2007); “Eramet confiant pour le premier semestre”, *Les Echos* (4 May 2007).
16. www.bcg.com/this_is_bcg/mission/growth_share_matrix.html, December 2006. Еще о стратегическом планировании см. Anthony Lavia, “Strategic planning in times of turmoil”, *Business Communications Review* (March 2004), p. 56–60; Rita Gunther McGrath and Ian C. MacMillan, “Market busting”, *Harvard Business Review* (March 2005), p. 80–89; Lloyd C. Harris and Emmanuel Ogbonna, “Initiating strategic planning”, *Journal of Business Research* (January 2006), p. 100–111.
17. H. Igor Ansoff, “Strategies for diversification”, *Harvard Business Review* (September–October 1957).
18. Haig Simonian, “Bombardier lined up to buy Adtranz”, *Financial Times* (20 July 2000), p. 29; “The DaimlerChrysler emulsion”, *The Economist* (29 July 2000), p. 81–82; “DaimlerChrysler: revolting”, *The Economist* (2 December 2000), p. 102; “Daimler and Mitsubishi beenden Smart-Produktion”, *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (1 July 2006); Richard Milner, “Daimler backs out of Chrysler”, *Financial Times* (15 May 2007), p. 1; “Dis-assembly: If Daimler ditches Chrysler, whither Detroit?”, *The Economist* (15 February 2007); “Daimler lasst moglicherweise die Mercedes-A-Klasse auslaufen”, *Die Welt* July 2007).

19. Nirmalya Kumar, "Kill a brand, keep a customer", *Harvard Business Review* (December 2003), p. 87–95. Более глубокий подход к управлению портфелем брендов представлен в Sam Hill, Richard Ettenson and Dane Tyson, "Achieving the ideal brand portfolio", *MIT Sloan Management Review* (Winter 2005), p. 85–90.
20. Майкл Портер, *Конкурентное преимущество*. — ИД "Вильямс", 2010; Michel E. Porter, "What is strategy?", *Harvard Business Review* (November–December 1996), p. 61–78. См. также Kim B. Clark et al., *Harvard Business School on Managing the Value Chain* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000); "Buyer value and the value chain", *Business Owner* (September–October 2003), p. 1; "The Value Chain", доступно на www.quickmba.com/strategy/value-chain/, July 2006.
21. Philip Kotler, *Kotler on Marketing* (New York: Free Press, 1999), p. 20–22; Marianne Seiler, "Transformation trek", *Marketing Management* (January–February 2006), p. 32–39.
22. McDonald's 2006 Fact Sheet, см. www.mcdonalds.com/corp/invest/pub/2006_fact_sheet.html, May 2006; "McDonald's fetes 50th birthday, opens anniversary restaurant", *Knight Ridder Tribune Business News* (15 April 2005), p. 1; "McDonald's Corporation", *Hoover's Company Records* (15 June 2006), p. 10974.
23. Jeffery K. Liker and Thomas Y. Choi, "Building deep supplier relationships", *Harvard Business Review* (December 2004), p. 104–113; Lindsey Chappell, "Toyota aims to satisfy its suppliers", *Automotive News* (21 February 2005), p. 10; www.toyotasupplier.com, July 2006; John Reed, "Toyota battles to keep its squeaky-clean image", *Financial Times* (2 July 2007), p. 23.
24. <http://factory.lego.com/trains/>
25. "Ken Thomas, CEO: General Motors will "fight hard for every sale" after Toyota passes GM for 1st time", *AP Worldstream* (25 April 2007); "Report: Toyota passed General Motors in 2006 global sales", *AP Worldstream* (12 June 2007).
26. Jack Trout, "Branding can't exist without positioning", *Advertising Age* (14 March 2005), p. 28.
27. http://www.adbrands.net/members/de/bmw_de_p.htm
28. Michael C. Mankins, "Turning great strategy into great performance", *Harvard Business Review* (July–August 2005), p. 65–72.
29. Brian Dumaine, "Why great companies last", *Fortune* (16 January 1995), p. 129. См. также James C. Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful habits of visionary companies* (New York: HarperBusiness, 1995); Jeffrey S. Klein, "Corporate cultures: Why values matter", *Folio* (December 2004), p. 23; Norm Brodsky, "Defining — and enforcing — your company's culture might be your most important job", *Inc.* (April 2006), p. 61–62; Graham Yemm, "Does your culture support or sabotage your strategy?", *Management Services* (Spring 2006), pp. 34–7.
30. Diane Brady, "Making marketing measure up", *Business Week* (13 December 2004), p. 112–113, с информацией из "Kotler readies world for one-on-one", *Point* (June 2005), p. 3.
31. Mark McMaster, "ROI: More vital than ever", *Sales & Marketing Management* (January 2002), p. 51–52. См. также Paul Hyde, Ed Landry and Andrew Tipping, "Are CMOs irrelevant?", *Association of National Advertisers/Booz*, Allen, Hamilton white paper, p. 4, см. на www.ana.net/mrc/ANABoozwhitpaper, June 2005; Rob Duboff,

- “Resisting gravity”, *Marketing Management* (May–June 2006), p. 37–39; and Gordon A. Wyner, “Beyond ROI”, *Marketing Management* (May–June 2006), p. 8–9.
32. Matthew Creamer, “Shops push affinity, referrals over sales”, *Advertising Age* (20 June 2005), p. S4.
 33. Michael Karuss, “Marketing dashboards drive better decisions”, *Marketing News* (1 October 2005), p. 7; Richard Karpinski, “Making the most of a marketing dashboard”, *B to B* (13 March 2006), p. 18; and Bruce H. Clark, Andrew V. Abela and Tim Ambler, “Behind the wheel”, *Marketing Management* (May–June 2006), p. 19–23.
 34. Roland T. Rust, Katherine N. Lemon and Valerie A. Zeithaml, “Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy”, *Journal of Marketing* (January 2004), p. 109–127; Roland T. Rust, Katherine N. Lemon, Das Narayandas, *Customer Equity Management* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005); Allison Enright, “Serve them right”, *Marketing News* (1 May 2006), p. 21–22.
 35. Deborah L. Vence, “Return on investment”, *Marketing News* (15 October 2005), p. 13–14.
 36. Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12th edn (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), p. 719–725. См. также Neil A. Morgan, Bruce H. Clark and Rich Gooner, “Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment: Integrating multiple perspectives”, *Journal of Marketing* (May 2002), p. 363–375.
 37. Кевин Лейн Келлер, Стратегический бренд-менеджмент, 2-е издание. — И.Д. “Вильямс”, 2006.

ЧАСТЬ II

Рынки



*Пусть несется мирозданье
По каскадам перемен¹.*

Альфред Теннисон

Глава 4. Маркетинговая среда

Глава 5. Потребительские рынки

Глава 6. Промышленные рынки

Глава 7. Маркетинговые исследования

В части II исследуется среда, в которой осуществляется маркетинговая деятельность. За последнее время эта среда сильно изменилась. Бурное развитие Интернета, глобализация, смена общественных ценностей заставили маркетологов пересмотреть маркетинговые стратегии и процессы. В части II мы расскажем, как влияют на маркетинг перемены во внешней среде и как действовать фирмам, чтобы достичь успеха в новых условиях. Часть II состоит из четырех глав.

Глава 4 посвящена двум составляющим маркетинговой среды — микросреде, в которой действует только данная конкретная компания (поставщики, конкуренты и т.п.), и макросреде, влияющей на деятельность всех компаний (экологические, политические и тому подобные факторы).

В **главе 5** рассказывается о потребительских рынках, на которые покупают товары и услуги для конечного потребления. Их понимание помогает правильно проводить маркетинговые исследования и принимать правильные маркетинговые решения.

Большая часть маркетинговой деятельности приходится на промышленные рынки. Это розничные магазины, через которые товар попадает к конечным потребителям, а также рынки машин и оборудования, например грузовиков, сырья, компонентов услуг в деловой сфере. Все эти рынки рассматриваются в **главе 6**.

Как отмечал Гюнтер Грасс, “информационные каналы покрывают весь мир. Ничто не остается в тайне. Но колоссальный объем сведений растворяет информацию. Мы не в состоянии воспринять ее целиком”. **Глава 7** показывает, как *маркетинговые исследования* и маркетинговые информационные системы помогают ориентироваться в этом потоке информации и получить результаты, необходимые для принятия решений в маркетинге.

¹ Пер. С. Каденко.

ГЛАВА 4

Маркетинговая среда

Первое правило бизнеса: узнайте, чего хочет человек, с которым вы имеете дело, и дайте ему то, что он хочет.

Уоррен Тэйт

Краткое содержание

- Введение
- Микросреда компании
- Макросреда компании
- Реакция на воздействие маркетинговой среды

В части I речь шла о базовых концепциях маркетинга и этапах маркетингового процесса. В части II читатели подробно ознакомятся с первым этапом маркетингового процесса — исследованием рынка и потребностей потенциальных клиентов. Следует твердо уяснить, что маркетинг осуществляется не в вакууме, а в сложном и изменчивом окружении.

Цели главы

Прочитав эту главу, вы должны уметь:

- Описать факторы среды, помогающие или мешающие компании обслуживать клиентов.
- Объяснить, как изменения в демографической и экономической среде влияют на маркетинговые решения.
- Назвать основные тенденции в экологии и научно-техническом прогрессе.
- Описать ключевые изменения в политической и культурной среде.
- Рассказать, как компании реагируют на изменения маркетинговой среды.

Введение

На маркетинговую деятельность компании влияют факторы сложной и изменчивой внешней среды. Сегодня компании должны быть начеку и вовремя реагировать на интересы *всех* субъектов маркетинговой среды, а не только своих покупателей. В этой главе вы узнаете, как субъекты внешней среды — поставщики, посредники, покупатели, конкуренты, контактные аудитории и др. — участвуют в деятельности компании, помогая или препятствуя маркетингу. Факторы внешней среды — демографические, экономические, природные, научно-технические, политико-правовые и культурные — создают маркетинговые возможности и угрозы. Разработка эффективных маркетинговых стратегий невозможна без понимания факторов внешней среды. Руководители современных компаний должны в совершенстве владеть управлением отношениями с клиентами и партнерами.

Маркетинговая среда состоит из субъектов и сил, действующих за пределами компании и влияющих на способность ее руководства развивать и поддерживать успешные отношения с целевыми клиентами. Маркетинговая среда создает для компании возможности и угрозы. Необходимо постоянно наблюдать за факторами внешней среды и реагировать на их изменения. Не все компании замечают возможности, открывающиеся вследствие изменений внешней среды. Они игнорируют эти изменения или пытаются противиться им, поэтому их стратегии, системы и культура устаревают. В качестве примера можно привести корпорации IBM и General Motors.

Маркетинговая среда — субъекты и силы, действующие за пределами компании и влияющие на ее способность создавать и поддерживать отношения с целевыми клиентами.

Среда меняется очень быстро. Задумайтесь, как вы покупаете продукты питания и как этот процесс может измениться в ближайшие десятилетия. Какие проблемы для маркетологов повлекут за собой эти изменения? Эксперты считают, что в 2025 году мы уже не будем ходить в гигантские супермаркеты. Развитие электронной торговли и улучшение доступа к Интернету приведут к росту электронных заказов дешевых непортящихся продуктов. Продавцы будут объединять заказы в большие наборы для каждой семьи и доставлять их прямо на дом. Компании, занимающиеся продажей и доставкой, объединятся. Потребители не будут тратить время на поиски выгодных наборов товаров. Эту работу сделают за вас специальные программы, сравнивая цены компаний-конкурентов.

Еще одна футуристическая картина: в 2025 году компьютеры смогут не только определять, когда запас необходимых товаров подходит к концу, но и заказать их в ближайшем супермаркете.

Такие картины будущего заставляют задуматься руководителей и маркетологов компаний. Маркетинговые службы первыми должны исследовать новые тенденции и искать новые возможности. Во-первых, у них для этого имеются специальные методы сбора информации — маркетинговые исследования. Во-вторых, они хорошо знают покупателей и конкурентов. Поэтому маркетологи могут быстро изменять маркетинговые стратегии и приспосабливать их к новым угрозам и возможностям на рынке.

Маркетинговая среда состоит из микро- и макросреды.

Микросреда — силы, действующие в ближайшем окружении компании и влияющие на ее способность обслуживать клиентов. К ним относится собственно компания, ее поставщики, участники маркетинговых каналов, потребители, конкуренты и контактные аудитории.

Макросреда — мощные факторы, влияющие на микросреду компании. К ним относятся демографические, экономические, природные, научно-технические, политические и культурные факторы.

Микросреда компании

Задача руководства отдела маркетинга — привлечь покупателей и создать с ними долговременные и прочные отношения, предлагая им наивысшую потребительскую ценность. Менеджерам по маркетингу не под силу выполнить эту задачу в одиночку. Их успех зависит от других субъектов микросреды компании — других отделов компании, поставщиков, посредников, клиентов, конкурентов и различных контактных аудиторий, которые все вместе и составляют цепочку ценности (рис. 4.1).

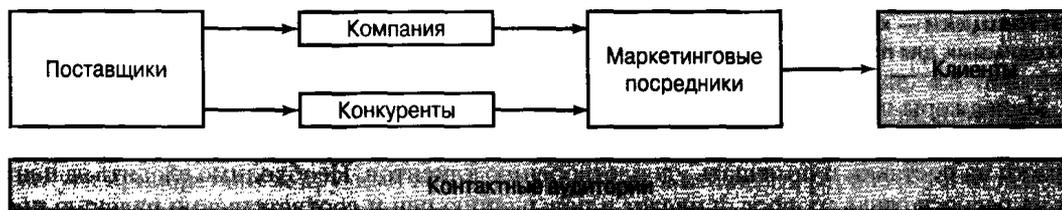


Рис. 4.1. Основные субъекты микросреды компании

Компания

При разработке планов маркетинга маркетологи должны учесть интересы подразделений компании — топ-менеджмента, финансового отдела, отдела НИОКР, продаж, бухгалтерии. Все эти группы составляют внутреннюю среду компании (рис. 4.2). Высшее руководство формулирует миссию, задачи, стратегию и тактику компании, поэтому отдел маркетинга должен согласовывать свою деятельность с топ-менеджментом компании.

Менеджеры по маркетингу также должны тесно сотрудничать с другими отделами компании. Финансовый отдел выделяет средства на маркетинг, отдел НИОКР разрабатывает новые товары, отдел закупок ищет поставщиков и сырье, а производство выпускает продукцию требуемого качества в нужных количествах. Бухгалтерия помогает маркетологам определить финансовую отдачу от их труда. Все отделы компании влияют на планы и действия отдела маркетинга и должны ставить перед собой цель удовлетворения клиентов и создания ценности для потребителей.

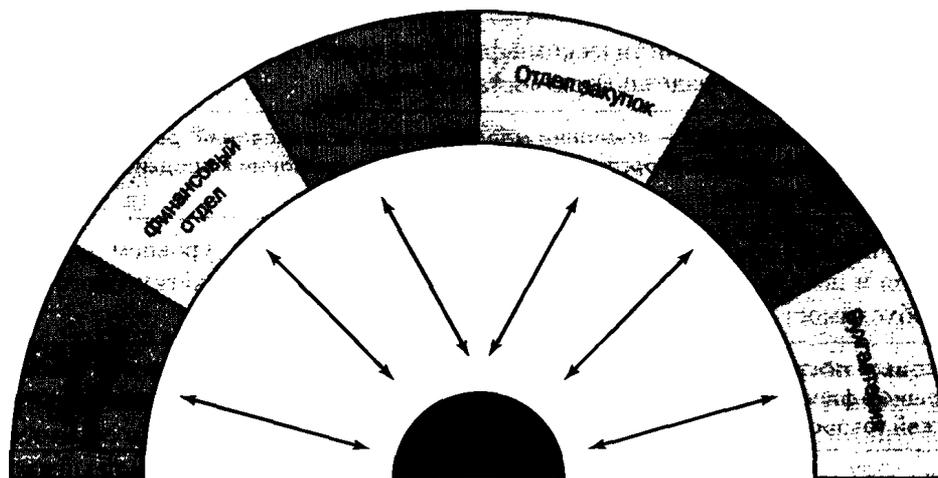


Рис. 4.2. Внутренняя среда компании

Поставщики

Поставщики — важное связующее звено в системе предоставления потребительской ценности, обеспечивающие компанию ресурсами, необходимыми для производства товаров и услуг. Изменения в поставках влияют на маркетинговую деятельность компании.

Поставщики — компании и люди, обеспечивающие компанию и ее конкурентов ресурсами, необходимыми для производства товаров и услуг.

Менеджеры по маркетингу должны отслеживать все факторы, влияющие на наличие ресурсов, например учитывать забастовки и другие события, которые могут повысить издержки на поставки и помешать удовлетворению клиентов. Необходимо следить за ценами на ресурсы, ведь их рост приведет к повышению цен и соответственно падению продаж. Сегодня маркетологи считают поставщиков своими партнерами в создании и предоставлении потребительской ценности.

Маркетинговые посредники

Маркетинговые посредники — фирмы, помогающие компании продвигать, продавать и распределять товары среди конечных покупателей. К ним относятся реселлеры (оптовые и розничные торговые фирмы); логистические компании; маркетинговые агентства и финансовые посредники.

Реселлеры — участники каналов распределения товаров — отдельные лица и компании, занимающиеся оптовой и розничной торговлей.

Работать с реселлерами довольно трудно, потому что вместо множества независимых торговых организаций действуют крупные торговые компании, диктующие производителю свои условия и способные вообще вытеснить его с рынка.

Логистические компании — организации, предоставляющие складские и транспортные услуги и обеспечивающие доставку товара от места изготовления к месту продажи.

При сотрудничестве с логистическими фирмами важно добиться баланса между себестоимостью, скоростью и надежностью доставки.

Маркетинговые агентства — компании маркетинговых исследований, рекламные агентства, консалтинговые фирмы и другие организации, помогающие компании в продвижении ее товаров и услуг на целевых рынках.

Маркетинговые агентства различаются своими подходами, уровнем качества, обслуживания и цен. Компания должна контролировать работу маркетингового агентства или при необходимости может отказаться от его услуг.

Финансовые посредники — банки, кредитные и страховые компании и другие организации, помогающие с финансированием или страхующие компанию от рисков, сопряженных с покупкой и продажей товаров.

Большинство компаний и их клиентов зависят от финансовых посредников, поскольку удорожание кредитов или ограничение их размеров серьезно влияет на эффективность маркетинговой деятельности компании.

Как и поставщики, маркетинговые посредники — важный компонент системы предоставления потребительской ценности. Компания должна, ограничиваясь оптимизацией собственной деятельности, наладить эффективное сотрудничество с поставщиками и маркетинговыми посредниками, добиваясь оптимизации всей системы.

Клиенты

Компания должна внимательно изучать своих покупателей. На рис. 4.3 показаны шесть типов рынков. Потребительские рынки — это конечные покупатели, приобретающие товары и услуги для собственного потребления. На промышленных рынках товары и услуги приобретаются другими компаниями для дальнейшей переработки или использования в производственных процессах (эти рынки называются также B2B-рынками). На *торгово-посреднических (реселлерских) рынках* товары и услуги покупаются с целью дальнейшей перепродажи. Рынки социального обеспечения представлены школами, больницами, домами престарелых, тюрьмами и другими организациями, покупающими товары и услуги для своих подопечных. Рынок госструктур — это государственные учреждения и организации, приобретающие товары и услуги для удовлетворения общественных потребностей. Наконец, международные рынки представлены покупателями в других странах, включая конечных потребителей, производителей и правительственные организации. Компания может одновременно действовать на одном или нескольких рынках.

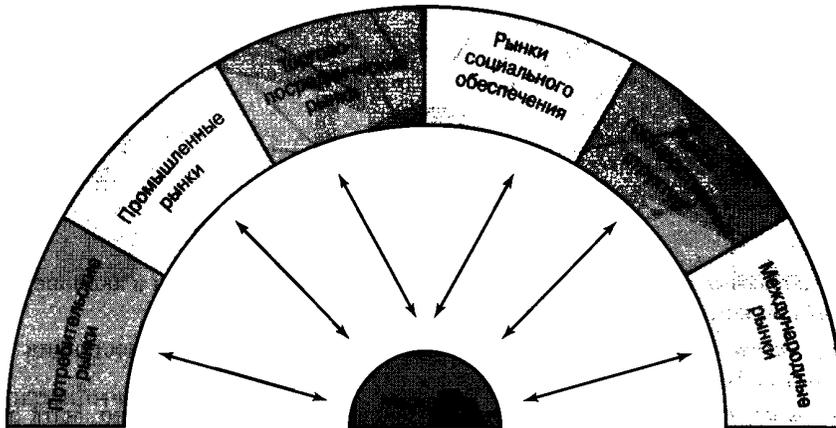


Рис. 4.3. Типы покупательских рынков

Конкуренты

Для достижения успеха компания должна предоставлять потребителям большую потребительскую ценность и удовлетворять их лучше, чем конкуренты. Значит, маркетологи должны приспосабливаться к нуждам своих целевых потребителей лучше, чем конкуренты, и так позиционировать свой товар в сознании потребителей, чтобы добиться стратегического превосходства.

Не существует идеальной конкурентной стратегии, которая одинаково хорошо подошла бы всем компаниям. Каждая фирма должна исходить из своих масштабов и положения в отрасли. Крупные фирмы с устойчивыми позициями в индустрии могут позволить себе стратегии, недоступные для небольших компаний. Но дело не только в размере. Крупная компания может выбрать проигрышную стратегию, а мелкая — разработать успешную. Подробный анализ конкурентных стратегий приведен в главе 12.

Контактные аудитории

Маркетинговая среда компании также представлена различными контактными аудиториями.

Контактная аудитория — это любая группа людей, которая проявляет интерес к компании и может повлиять на способность компании достичь своих целей.

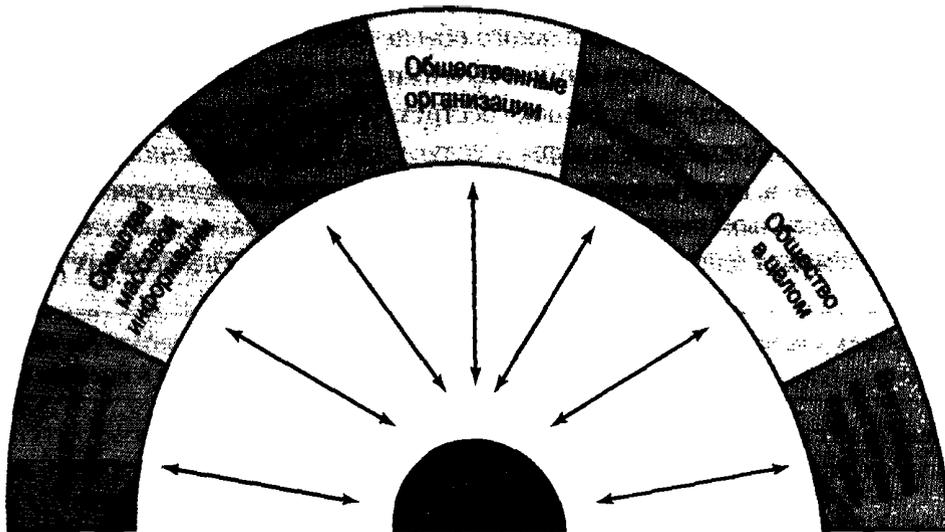


Рис. 4.4. Типы контактных аудиторий

1. *Финансовые учреждения* — банки, инвестиционные компании и акционеры — помогают компании привлекать средства.
2. *Средства массовой информации* — газеты, журналы, теле- и радиостанции — передают информацию о компании.
3. *Органы государственной власти*. Руководство компании должно знать законы, стандарты и иные нормативные документы и строго следовать их требованиям. Маркетологи должны консультироваться с юристами компании по вопросам безопасности товаров, правдивости рекламы компании и пр.
4. *Общественные организации*. Маркетинговые решения компании порой подвергаются критике со стороны организаций потребителей, экологических организаций и других групп. Отношения с ними поддерживает отдел по связям с общественностью (специалисты по пиару).
5. *Местная общественность* — жители и общественные организации региона, в котором расположена компания. В компаниях обычно предусмотрена должность ответственного за работу с населением.
6. *Общество в целом*. Компания должна учитывать отношение широкой общественности к своим товарам и деятельности; крупные корпорации не жалеют средств на создание положительного имиджа компании.
7. *Внутренние контактные аудитории* — работники компании и совет директоров. В крупных компаниях для связи с внутренними контактными аудиториями используются информационные бюллетени.

Компании часто составляют маркетинговые планы для контактных аудиторий так же, как и для покупательских рынков.

Мы рассмотрели ближайшее окружение фирмы, или ее микросреду. Теперь перейдем к макросреде компании.

Макросреда компании

На компанию влияют факторы макросреды, создающие возможности и угрозы для бизнеса (рис. 4.5). Рассмотрим, как они влияют на планы маркетинга.

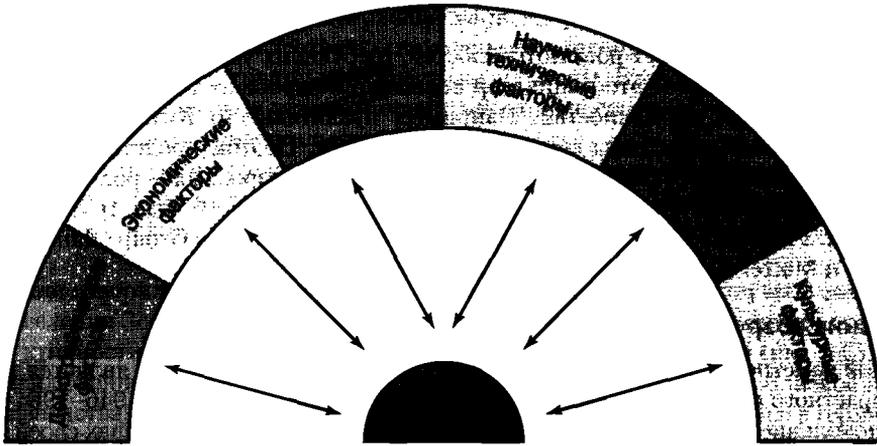


Рис. 4.5. Основные факторы макросреды компании

Демографическая среда

Демография — наука, изучающая население на основе различных статистических показателей: численности, плотности, географической локализации, полового и расового состава, занятий и др.

Демографические данные представляют большой интерес для маркетологов, поскольку дают информацию о населении, т.е. о потребителях, образующих рынки.

Тенденции в изменении численности и прироста населения

На любом географическом рынке тенденции изменения численности позволяют определить потенциал этого рынка по всему спектру товаров и услуг. Население ЕС составляет 494 миллиона человек. Если добавить к нему 120 миллионов Восточной Европы и 280 миллионов бывшего СССР, то получится, что общий европейский рынок крупнее рынка Североамериканской ассоциации свободной торговли (США, Канада и Мексика), в странах которой проживает 370 миллионов человек, и Японию с населением 130 миллионов. Индия и Китай (с населением свыше 1,2 миллиарда человек) — потенциально весьма прибыльные рынки [3].

Сегодня население Земли составляет примерно 6,5 миллиарда человек. Согласно последним прогнозам ООН, население мира к 2050 году достигнет примерно 8,9 миллиарда

человек. Половина этого прироста приходится на шесть стран: Индию, Китай, Пакистан, Бангладеш, Нигерию и США. Ежедневный прирост населения Индии превышает ежегодный показатель для ЕС. Население могло бы расти быстрее, если бы не одновременный рост смертности, вызванный распространением ВИЧ/СПИДа и снижением рождаемости в странах западного мира [4].

Численность населения Азии в 2050 году составит 5,2 миллиарда человек, население Африки — 1,8 миллиарда, Латинской Америки — 543 миллиона; Северной Америки — 448 миллионов. Население Европы сократится с 726 до 632 миллионов, Японии — до 110 миллионов. Мировым лидером по численности населения станет Индия с полутора миллиардами жителей, а Китай с населением в 1,4 миллиарда человек займет второе место.

Рост населения означает рост потребностей, требующих удовлетворения; для маркетологов рост населения — это индикатор повышения спроса на товары и услуги и расширения рыночных возможностей. Например, правительство Китая законодательно ограничило рождаемость: одна семья — один ребенок. Поэтому родственники балуют детей, что вообще для Китая несвойственно. Целых шесть взрослых — родители, пара дедушек и пара бабушек — потакают всем капризам единственного чада, тратя на него до 40% дохода. Этот факт привел на китайский рынок компании Lego Group (Дания), Bandai (Япония) и Mattel (США).

Изменение возрастного состава населения

Самой заметной демографической тенденцией в развитых странах является изменение возрастного состава населения. Послевоенный пик рождаемости (1946–1964 гг.) породил поколение бэби-бумеров. Они создавали новые рынки на всех этапах своей жизни. Маркетологи предпочитают работать с малочисленным “верхним слоем” бэби-бумеров — с более образованным и состоятельным сегментом.

Самые старые бэби-бумеры сегодня перевалили за седьмой десяток, а самым молодым из них почти 40 лет. У них самые большие доходы и расходы, поэтому они образуют прибыльный рынок жилья, мебели и бытовых приборов, здорового питания, товаров повседневного спроса, финансовых и туристических услуг.

Бэби-бумеры, достигшие зрелости, ищут в жизни стабильности, меняют стиль мышления, питания и расходования средств. Старея, это поколение составит большой и прибыльный рынок покупателей старшего возраста.

За бэби-бумом последовал период спада рождаемости, когда на свет появилось поколение родившихся с 1965 по 1976 годы, — так называемое поколение X. Представители поколения X ценят семью и стараются проводить больше времени с детьми. Поколение X циничнее, осторожнее и разборчивее бэби-бумеров; его представители любят низкие цены и высокую эффективность, а в рекламе ценят честность и креативность.

У представителей поколения X своя позиция: они заботятся об окружающей среде и имеют гражданскую позицию. Они стремятся к успеху, но в меньшей степени материалисты: их интересует скорее опыт, нежели приобретения. Это — осторожные романтики, которые хотят нормально жить и получать удовольствие от работы; они не станут жертвовать счастьем ради коммерческой выгоды.

Подрастают эхо-бумеры (дети бэби-бумеров), рожденные с 1977 по 1994 годы, сейчас они находятся на завершающей стадии формирования своих рыночных предпочтений и стиля поведения.

“Эхо бума” породило крупные и растущие детские и подростковые рынки. Дети и подростки моложе 20 лет тратят много денег и серьезно влияют на расходы родителей. Рынки детских игрушек и игр, одежды, мебели и продуктов питания переживают расцвет. Появляются новые товары, разработанные специально для детей. Дизайнеры и продавцы (например, DKNY, Gap, Naf Naf и Guess) создали новые линейки товаров и специальные торговые центры для детей и подростков. Банки тоже предлагают банковские и инвестиционные услуги для детей.

Младшие представители поколения X и эхо-бумеры с детства освоили компьютер, Интернет и иные электронные технологии, поэтому их называют еще *поколением N*.

Должны ли маркетологи разрабатывать товары и маркетинговые программы специально для каждого поколения? Есть два подхода. Согласно первому, жизненный цикл поколения длится десятки лет, и поколение занимает разные социально-экономических уровни, значит, рынки не тождественны поколениям; следовательно, маркетологам имеет смысл разделить каждую группу на возрастные сегменты. Второй подход состоит в том, что надо создавать товары и рекламу, ориентированные сразу на несколько поколений, а бренды должны быть универсальными.

Тенденция старения населения выражена и нарастает не только в промышленно развитых странах; согласно прогнозам, в Латинской Америке и многих азиатских странах количество населения старше шестидесяти лет к 2030 году достигнет 14%, а в Китае — даже 22%.

Как уже говорилось, демографические исследования свидетельствуют о замедлении роста населения Земли. Примерно на 50% это замедление вызвано снижением показателя репродуктивности — среднего числа детей, рождаемых одной женщиной (рис. 4.6).

За исключением США, где рождаемость составляет 2,11 (значение, близкое к норме воспроизводства), рождаемость падает во всех развитых странах, например в Германии он составляет 1,35, в Японии — 1,32, в Испании — 1,15, а в Гонконге — 1,00. Во всех странах ЕС уровень рождаемости ниже показателя 2,1. Уровни рождаемости в развитых азиатских странах, таких как Сингапур и Южная Корея, упали ниже американского показателя. В развивающихся странах рождаемость превышает норму воспроизводства и составляет примерно 2,92. В Индии уровень рождаемости составляет 3,01, а в 1980 году составлял 4,5. В Китае этот показатель — 1,83 — уже находится ниже отметки воспроизводства. Спад рождаемости обусловлен стремлением людей к повышению жизненного уровня, желанием женщин работать, новыми эффективными методами планирования семьи.

Кроме того, старение населения вызвано ростом продолжительности жизни (рис. 4.7).

Средняя продолжительность жизни в мире 50 лет назад составляла меньше 50 лет, а в 1995–2000 годах достигла 64,6 года. Продолжительность жизни в развитых странах, согласно прогнозам, к 2050 году достигнет 81,6 года (в 1995–2000 гг. — 74,6 года). В развивающихся странах продолжительность жизни повысится до 73,1 года (в 1995–2000 годах — 62,5 года). Продолжительность жизни в беднейших странах Африки тоже растет, достигнув 50 лет.

Население Земли стареет, а продолжительность жизни в странах западного мира растет. Это значит, что в 2050 году 35% населения ЕС будут составлять люди старше 60 лет (в 2003 году они составляли 20% населения). Историк и демограф Питер Ласлетт сформулировал тенденцию так: “Европа стареет и уже никогда не станет молодой”.

Демографические сдвиги требуют серьезного изучения, но паниковать не стоит. Увеличение пожилых покупателей и уменьшение молодых создает для бизнеса не только угрозы, но и открывает возможности. Главное — вовремя выявить их.

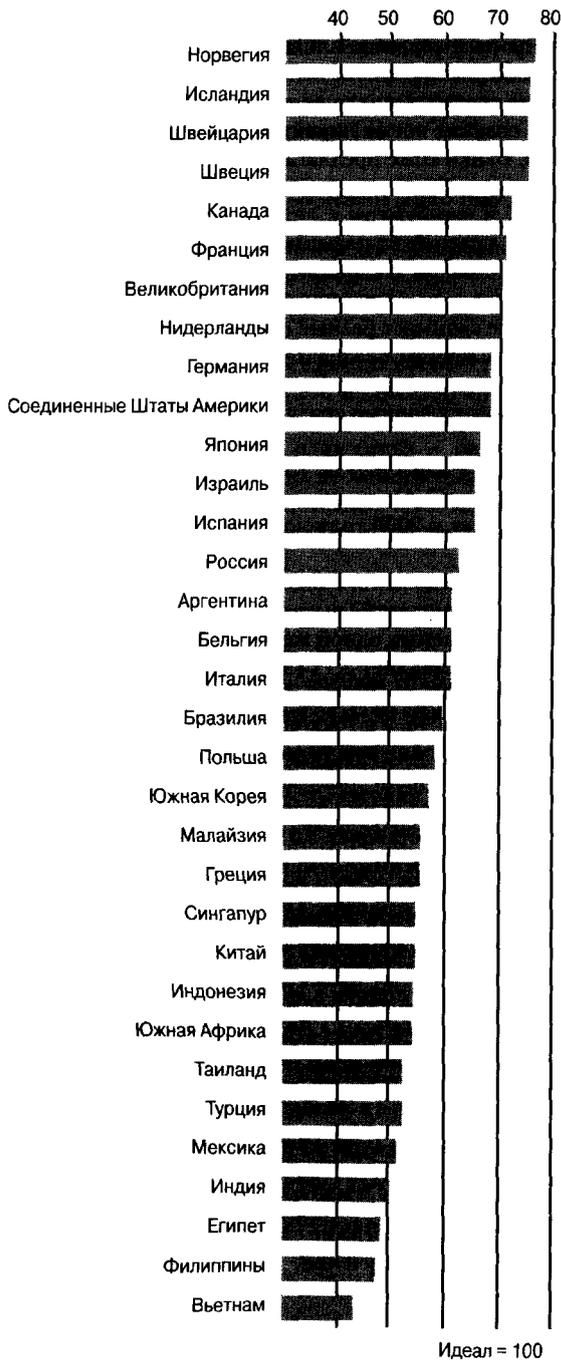


Рис. 4.6. Общий уровень рождаемости: число детей, рожденных одной женщиной в развитых и менее развивающихся странах

Источник. ООН. По материалам статьи Martin Wolf, "Demography. People, plagues and prosperity: five trends that promise to transform the world's population within 50 years", Financial Times (27 February 2003), p. 17.

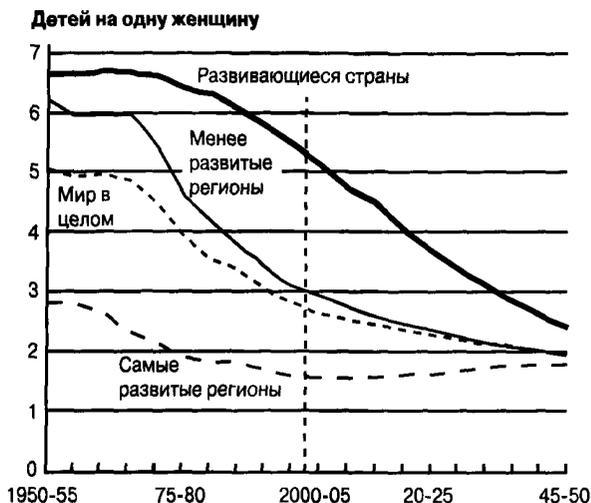


Рис. 4.7. Старение населения Земли: продолжительность жизни до 2050 года

Источник. ООН. По материалам статьи Martin Wolf, “Demography. People, plagues and prosperity: five trends that promise to transform the world’s population within 50 years”, Financial Times (27 February 2003), p. 17.

Например, рост численности пожилых людей вызывает повышение спроса на услуги пенсионных фондов и медицинские товары и услуги. Многие компании уже сориентировались в демографической ситуации и приспособливают маркетинг и дизайн своих товаров к запросам клиентов старшего возраста.

Изменения в структуре семьи

Стереотип идеальной семьи — мама, папа, двое детей — в последнее время несколько потускнел. Люди позже женятся и меньше рожают. Общая тенденция указывает на снижение числа супружеских пар с детьми. Во всем мире пары с детьми моложе 18 лет составляют лишь небольшую долю от общего числа семей.

Одновременно растет количество работающих женщин, в связи с чем повышается спрос на определенные услуги (няnek, домработниц) и товары (полуфабрикаты, женскую деловую одежду). Маркетинг таких товаров, как автомобили, страховые, туристические и финансовые услуги, все чаще ориентируется на работающих женщин. В торговле некоторыми товарами, например ювелирными изделиями (которые обычно покупают мужчины, чтобы их носили женщины), тоже обнаруживаются сдвиги в сторону сегмента деловых женщин, которые теперь покупают эти предметы роскоши. Меняются традиционные роли и обязанности в семье: отцы берут на себя больше домашней работы, например ходят за покупками и нянчат детей. Все это не остается незамеченным маркетологами.

Наконец, растет количество одиноких людей, неполных семей, семей с детьми от разных браков, не говоря уже об однополых браках. Добавим сюда бездетных супругов и “пустые гнезда” — стареющих супругов, дети которых живут отдельно. Все большим становится число разведенных или живущих раздельно, а также бездетных гражданских браков. В Швеции, Германии, Дании и Швейцарии семьи из одного человека сегодня составляют более 30%. Маркетологи должны отслеживать специфические нужды нетради-

ционных социальных ячеек, число которых увеличивается. У каждой группы свои нужды и покупательские привычки, например одиночки (холостые, овдовевшие и разведенные) предпочитают небольшие квартиры с минимумом мебели, еду в небольших упаковках, маленькие автомобили.

Влияние миграции

Мир меняется: жители богатых развитых стран рожают меньше детей, бедные страны остаются многодетными. К тому же растет международная миграция. По мере старения коренного населения развитых стран перед иностранцами открываются новые трудовые вакансии. Одновременно растет потребность в пенсионном, медицинском и социальном обеспечении, поэтому для достижения экономического равновесия многие европейские страны вынуждены принимать большое количество иммигрантов. Согласно прогнозу, в ближайшие 25 лет в Великобритании прирост населения на две трети будет обеспечен иммигрантами и только на треть — внутренним приростом.

Рост уровня образования

Количество людей со средним и высшим образованием в разных странах различно, но в странах западного мира наблюдаются некоторые общие тенденции. Наблюдается сокращение разрыва между количеством мужчин и женщин с высшим образованием. В большинстве стран уровень образования мужчин и женщин в возрасте от 25 до 34 лет одинаков. В некоторых странах (Англия, Германия и Швейцария) в университетах по-прежнему учится больше мужчин, чем женщин. Ожидается, что в странах Восточной Европы и Азии уровень образования населения повысится. Рост количества образованных людей приведет к росту спроса на качественные товары, книги, журналы, туристические услуги, персональные компьютеры и доступ к Интернету.

Экономическая среда

Рынкам необходимы не только люди, но и их покупательная способность.

Экономическая среда — факторы, влияющие на покупательную способность и структуру расходов потребителей.

Государства разнятся по уровню и характеру распределения доходов. Некоторые страны характеризуются экономикой выживания — они потребляют большую часть собственной сельскохозяйственной и промышленной продукции, и их рыночные возможности весьма малы. На другом полюсе находится индустриально развитая экономика, которая образует обширные рынки для множества товаров. Маркетологи должны внимательно следить за тенденциями в потребительских расходах как на международных, так и на внутренних рынках.

Распределение доходов и изменение покупательной способности

Сдвиги в технологиях и коммуникациях вызвали перераспределение экономической мощи: с Запада (из США, Канады, Европы) она переместилась в сторону быстро развивающихся стран Азии и Тихоокеанского бассейна. Сегодня страны БРИКС демонстрируют ежегодные темпы роста в 7%, а в Европе и США этот показатель составляет 2-3%. Это означает, что рост покупательной способности населения в этих странах превысит соответствующие показатели для США и Западной Европы [21].

Следовательно, роль зарубежных рынков как источников расширения для многих западных компаний растет. Компаниям следует рассмотреть все новые угрозы и возможности, которые при этом возникают.

С падением покупательной способности населения, которое наблюдается сейчас в странах, переживающих экономический кризис, потребители тратят деньги осторожнее и стремятся получить максимальную ценность от приобретенных товаров. Многие маркетологи, вместо того чтобы предлагать высшее качество по высокой цене или низкое качество — по низкой, ищут способы предлагать осторожным клиентам товары, сочетающие достаточное качество продукции, приемлемый уровень обслуживания и разумную цену.

Кроме уровня дохода, маркетологи должны обращать внимание на его распределение. Потребители с максимальной покупательной способностью обычно относятся к высшему классу с самыми высокими доходами, и их структура потребления меньше подвержена влиянию экономических спадов, чем потребительские привычки групп с более низкими доходами. Покупатели высшего класса составляют целевой рынок производителей предметов роскоши. Группы со средними доходами контролируют расходы, но могут позволить себе иногда пожить в свое удовольствие. Потребители низшего класса тратят средства в основном на пропитание, одежду и кров над головой. Существует еще и класс обездоленных, у которого покупательная способность еще ниже, — это люди, живущие на попечении государства и/или за чертой бедности.

Изменение структуры расходов потребителей

Для потребителей с разным уровнем дохода характерны разные структуры потребления. На питание, жилье и транспорт часто уходит большая часть семейного дохода. Больше ста лет назад Эрнст Энгель изучал изменения в структуре расходов по мере роста доходов населения. Он обнаружил, что с ростом доходов снижаются затраты на пропитание, затраты на жилье остаются на прежнем уровне (при снижении расходов на газ, электричество и коммунальные услуги), а все остальные статьи расходов и объем сбережений возрастают.

Законы Энгеля — изменения в структуре расходов населения на пропитание, жилье, транспорт, здравоохранение и другие категории товаров и услуг по мере роста семейного дохода.

Изменения таких показателей, как доходы, прожиточный минимум, процентные ставки, объем сбережений, значительно влияют на рынок. Компании следят за этими показателями и составляют экономические прогнозы. Фирмы не обязаны закрываться в периоды экономического спада. Вовремя заметив новые тенденции, они смогут извлечь выгоду из любых перемен в экономической ситуации.

Природная среда

Природная среда — природные ресурсы, которые требуются для производства товаров и услуг или на которые оказывает влияние деятельность компании.

Значение экологических проблем возросло за последние сорок лет. Защита окружающей среды останется проблемой мирового масштаба.

Во многих городах мира загрязнение воздуха и воды достигло опасной отметки. Растет беспокойство населения истощением озонового слоя Земли и так называемым парниковым эффектом, который ведет к опасному для человечества глобальному потеплению. Многие боятся, что скоро мы сами себя похороним под грудой собственного мусора. Маркетологам следует учитывать четыре тенденции в современной природной среде.

Дефицит сырья

Эксперты предсказывают, что в будущем могут возникнуть проблемы с такими неисчерпаемыми ресурсами, как вода и воздух. Из-за загрязнения воздуха многие крупные города мира задыхаются, а в некоторых регионах не хватает воды. Возобновляемые ресурсы наподобие продовольствия и древесины следует использовать разумно. Невозобновляемые ресурсы — нефть, уголь и минералы — когда-то закончатся. Компании, использующие эти ресурсы, неизбежно сталкиваются с проблемой подорожания, и им приходится перекладывать растущие затраты на потребителя. Поэтому исследовательские центры постоянно ищут новые материалы и источники энергии.

Удорожание энергии

Нехватка нефти — самая серьезная проблема экономического развития. Промышленно развитые страны мира все сильнее зависят от нефти, поскольку она остается решающим фактором в мировой политике и экономике. Многие компании пытаются использовать солнечную, термоядерную, ветровую и другие формы энергии. Разрабатываются новые экономичные технологии. Например, компания Michelin разработала шины Energy, позволяющие сократить расход топлива на 5%. Автомобильные компании (Ford, Volkswagen, Opel, Peugeot-Citroen и др.) разработали компактные автомобили со значительно более низким расходом топлива.

Рост загрязнения окружающей среды

Главный фактор ухудшения состояния окружающей среды — промышленность, и многочисленные экологические организации привлекают внимание общественности к выбросам химических и ядерных отходов, к опасной концентрации ртути в океане, к содержанию химических веществ в почве и продуктах питания, а также к замусориванию окружающей среды неразлагаемыми бутылками, пластмассами и другими упаковочными материалами.

Компании, занимающиеся “грязным” производством, жалуются на непомерные расходы на соблюдение экологических норм и разработку новых, безвредных технологий. Другие компании в ответ на обеспокоенность общественности представляют экологически безвредные товары в перерабатываемой упаковке, принимают меры по ограничению загрязнения и переходят к более экономичным технологиям.

Экологические проблемы для кого-то — тяжелое бремя, а для кого-то — шанс получить прибыль. Спрос на услуги по переработке отходов (сбор, транспортировка, уничтожение и возвращение в производственный оборот) создал новую индустрию стоимостью в миллиарды евро. Предприятия по очистке сточных вод, например французская Generale des Eaux и другие, финансируют, строят и координируют водоочистительные предприятия.

На потребительских рынках “зеленые сегменты”, представленные экологически сознательными потребителями, которые готовы платить больше за безопасные технологии производства, появились в самых разных категориях — среди потребителей косметики, парфюмерии, моющих средств и легковых автомобилей. Большинство потребителей при выборе товара пытаются найти компромисс между снижением экологического ущерба, качеством и эффективностью.

Согласно результатам международного опроса, две трети опрошенных в Венесуэле и половина опрошенных в Китае, Индии и Египте заявили о готовности заплатить на 10% больше за товар, безопасный для окружающей среды. Однако принимая решения о покупке, клиенты чаще всего ориентируются на качества, не имеющие отношения к

экологии. Компаниям следует стремиться к достижению баланса между экологической безопасностью и эффективностью товаров.

Государственное регулирование природопользованием

Правительства разных стран действуют по-разному в защите окружающей среды. Согласно одному из докладов, в котором страны оцениваются по пяти критериям экологической стабильности (в их числе состояние крупных экосистем и сотрудничество с другими государствами в решении экологических проблем), лучшими признаны скандинавские страны. Бельгия, Италия и Греция, наоборот, оказались едва ли не в конце списка. Прогрессивная общественность во всем мире рассчитывает на то, что компании всех стран возьмут на себя социальную ответственность и будут инвестировать в создание более дешевых средств контроля и снижения уровня загрязнения.

В большинстве стран промышленность чаще заставляют, чем убеждают, заботиться об окружающей среде. Создаются различные организации по защите окружающей среды, обеспечивающие соблюдение экологических норм и следящих за уровнем загрязнения. В последние годы экологическое законодательство ужесточилось и, судя по всему, будет становиться еще жестче в ближайшие годы. Правительства разных стран рассматривают также возможность заключения добровольных соглашений с промышленной сферой с тем, чтобы помочь индустрии придерживаться экологических норм и при этом не утрачивать рентабельности. Ведущие компании идут еще дальше и разрабатывают экологически привлекательные стратегии и методы, пытаясь тем самым создать единую экономическую модель, которая сможет функционировать бесконечно в любой стране мира.

Научно-техническая среда

Научно-техническая среда — силы, которые создают новые технологии, открывающие новые возможности развития товара и рынка.

Технологическая среда стремительно меняется. Маркетологи должны внимательно следить за тенденциями в технологическом развитии, которые описаны ниже.

Ускорение темпов научно-технического прогресса

Сто лет назад не существовало многих привычных сегодня товаров, например телевизоров, холодильников, посудомоечных машин, искусственных спутников Земли, персональных компьютеров, мобильных телефонов и т.д., — список можно продолжать очень долго. Новые технологии создают новые рынки и возможности и быстро заменяются еще более новыми. Транзисторы пришли на смену электронным лампам, ксерография уничтожила производство копировальной бумаги, автомобили и автотрассы остановили развитие железных дорог, а компакт-диски вытеснили виниловые пластинки. Бизнес компаний, которые противились внедрению новых технологий или пытались затормозить этот процесс, пришел в упадок.

Но сегодня фирмам трудно поспевать за технологическими переменами. Жизненный цикл технологий сокращается. Пишущие машинки первого поколения господствовали на рынке в течение 25 лет. Жизненные циклы последующих поколений сократились: 15 лет существовали электромеханические модели, семь — электронные и пять лет — первое поколение машин, работающих на микропроцессах. Потом их вытеснили компьютеры.

Фирмы должны следить за новинками технологий и пытаться понять, как те повлияют на способность их продукции удовлетворять потребительские нужды. Оказать влияние на положение компании могут даже технологии, напрямую не связанные с деятельностью

компаний. Производство механических часов пришло в упадок из-за того, что производители электронных компонентов нашли новые способы применения кварцевых технологий. Компания должна постоянно следить за технологической средой, чтобы не упустить новых возможностей развития товаров и рынков.

Рост расходов на НИОКР

Технологии и рационализация требуют значительных капиталовложений в НИОКР. Например, для фармацевтической компании потратить 500 млн. евро на разработку нового препарата — обычное дело. Существенные расходы на НИОКР отличают такие отрасли, как автомобильная, коммуникационная, компьютерная, бытовой техники и индустрии развлечений. Затраты на НИОКР столь велики, что даже крупные компании не всегда могут себе их позволить. Поэтому фирмы побогаче договариваются с партнерами о совместной разработке новых товаров и технологий, цесрекупают патенты на изобретения и даже мелкие инновационные компании.

Концентрация внимания на мелких усовершенствованиях

Из-за дороговизны разработки и внедрения новых технологий многие компании делают ставку не на существенные нововведения, а на мелкие усовершенствования. Из-за высокой себестоимости НИОКР и боязни риска компании придерживаются консервативного подхода к инвестированию в исследования. Большинство компаний вкладывают деньги в копирование товара конкурентов, добавляя мелкие усовершенствования, или в расширение ассортимента товаров на рынке. С ростом дороговизны НИОКР исследования все чаще носят скорее оборонительный, чем наступательный характер.

Усиление контроля

С усложнением товаров и технологий покупатели больше интересуются их безопасностью. Государственные структуры исследуют товары и запрещают те из них, которые представляют потенциальную опасность. В ЕС и США существуют надежные нормы тестирования новых препаратов. В промышленной и государственной сферах существуют специальные органы контроля, которые устанавливают нормы безопасности потребительских товаров и наказывают компании, нарушающие их. Правда, из-за этого значительно возросла стоимость исследований и выросла их продолжительность. Кроме того, больше времени проходит от разработки нового товара до его появления в продаже. Маркетологи должны знать нормы безопасности в своей отрасли.

Маркетологи должны также разбираться в технологических изменениях и знать, как новые технологии скажутся на их клиентах и на обществе в целом. Им следует сотрудничать с отделом НИОКР и следить, чтобы разработки были ориентированы на рынок. Они также должны предусмотреть возможные негативные последствия любых технологических новинок (например, клонирования или “виагры”), которые могут нанести вред потребителям и вызвать отрицательную реакцию контактных аудиторий.

Политическая среда

Политическая среда — законы, государственные учреждения и группы влияния, которые воздействуют на компании и людей и ограничивают их деятельность.

Политическая обстановка оказывает большое влияние на маркетинговые решения.

Законодательство в сфере бизнеса

Даже самые ярые сторонники свободного рынка согласятся, что экономика работает эффективнее, когда регулируется государством. Грамотное регулирование способствует конкуренции и обеспечивает справедливость на рынках, поэтому правительства разрабатывают государственную политику в сфере коммерческой деятельности и принимают законы и нормы, ограничивающие бизнес для общественного блага. При планировании маркетинговых мероприятий следует учитывать существующие законы и нормы.

В последние годы количество законодательных актов в деловой сфере постоянно росло. Европейская Комиссия разработала ряд законов о конкурентной борьбе, стандартах продукции, об ответственности за продукцию и о коммерческих транзакциях в странах ЕС. В США также есть законы о конкуренции, честных методах торговли, о защите окружающей среды, безопасности продукции, рекламе, об упаковке и логотипах, о ценообразовании и др.

Понять, как государственная политика отражается на конкретном маркетинговом мероприятии, не всегда просто. Во-первых, существует множество разнообразных законов и норм, изданных на разных уровнях, например, в странах — членах ЕС компании должны соблюдать требования Европейской Комиссии, законы данной страны и законодательные нормы конкретного региона. В США существуют законы общенационального уровня и законы штатов, причем они часто дублируются. Во-вторых, регулирующие нормы постоянно меняются: то, что было разрешено год назад, сегодня может быть запрещено, а запрещенное ранее, возможно, уже разрешено.

Во многих странах законодательные ограничения в бизнесе были обусловлены в первую очередь необходимостью защитить компании друг от друга. Страны свободного рынка поддерживают конкуренцию, однако стремятся нейтрализовать ее, если она начинает представлять угрозу. Органы по регулированию конкуренции, антимонопольные законы и комитеты во многих странах созданы для того, чтобы предотвратить нечестную конкуренцию.

Вторая цель государственного регулирования — защита потребителей от нечестности и недобросовестности компаний. Некоторые компании, если за ними не присматривать, могут производить некачественную продукцию, лгать в рекламных объявлениях и обманывать потребителей, манипулируя упаковкой и ценообразованием. Несправедливые и недобросовестные действия в деловой сфере четко определены и запрещены рядом организаций.

Третья задача государственного регулирования — защита интересов общества от коммерческой деятельности компаний, цели которой не всегда совпадают с интересами общества. Законы должны удерживать компании в рамках, не позволяя им наносить ущерб обществу в процессе производства товаров.

Масштабы государственного регулирования, скорее всего, будут расширяться. Руководители компаний должны следить за изменениями в законодательстве при разработке товаров и планировании маркетинговых программ. Маркетологи международных корпораций должны учитывать не только требования местных законов, но и десятков и даже сотен организаций, следящих за соблюдением торговых норм и законов.

Увеличение количества организаций, защищающих общественные интересы

За последние два десятилетия численность и могущество группировок, представляющих общественные интересы, постоянно растут. Защита интересов потребителя (консюмеризм) распространилась по всему миру. Сотни частных и государственных организаций, защищающих права потребителей, действуют на всех уровнях — региональном, государственном и местном. Они охраняют окружающую среду, протестуют против негуманного обращения с животными, защищают права различных категорий населения: женщин, детей, представителей сексуальных и национальных меньшинств, пожилых граждан и инвалидов.

Усиление социальной ответственности

Действующие нормативные документы не в состоянии полностью регламентировать торговую и маркетинговую деятельность. Впрочем, кроме общепринятых законов и норм, компания руководствуется социальными нормами и правилами деловой этики. Социально ответственные компании призывают своих менеджеров не просто соблюдать законы, но и правильно поступать.

Корпоративные скандалы и обеспокоенность проблемами окружающей среды вызвали новую вспышку интереса к вопросам этики и социальной ответственности. Ряд профессиональных объединений выступил с предложением ввести моральный кодекс, и многие компании сегодня разрабатывают методы управления сложными аспектами социальной ответственности.

Бурное развитие электронной торговли и интернет-маркетинга привело к появлению ряда новых социальных и этических проблем, из которых самая главная — проблема конфиденциальности. Ведь посетители сайтов часто оставляют самую подробную информацию о себе, и этим пользуются настырные торговые агенты. Корпорации Intel и Microsoft обвиняются в том, что они используют специальные микросхемы и программы, чтобы собирать информацию о своих клиентах и использовать ее в коммерческих целях.

Еще одна проблема, связанная с Интернетом, — открытый доступ ко всем ресурсам любых пользователей, в том числе уязвимых или неподготовленных. Например, агентам по распространению материалов, рассчитанных на взрослую аудиторию, трудно ограничить доступ к ним несовершеннолетним.

Культурная среда

Культурная среда — общественные институты и другие силы, влияющие на ценности, убеждения, предпочтения и действия общества.

Люди вырастают в социальной среде, формирующей их убеждения, идеалы и мировоззрение. Культурные особенности влияют на маркетинговые решения. Маркетологам следует учитывать культурные факторы на всех своих рынках.

Устойчивость культурных ценностей

Люди в любом обществе придерживаются определенных устойчивых убеждений и идеалов. Например, большинство из нас стремятся работать, вступить в брак, помогать бедным, не лгать. Эти убеждения влияют на наши суждения и поступки. Базовые убеждения и ценности передаются от родителей детям, прививаются школой, религиозной общиной, трудовой средой и государством. Вторичные убеждения и ценности больше подвержены изменениям. Убеждение в необходимости брака — базовое; убеждение в том, что жениться следует пораньше, — вторично. Маркетологи могут воздействовать на вторичные ценности своих покупателей, но изменить их базовые убеждения им вряд ли удастся.

Сдвиги во вторичных культурных ценностях

Хотя базовые ценности весьма устойчивы, культурные сдвиги все же имеют место. Вспомните о влиянии популярных музыкальных групп, киноактеров и спортивных звезд на прически молодых людей, их манеру одеваться и сексуальное поведение. Маркетологам надо знать направление культурных сдвигов, чтобы разглядеть новые возможности или угрозы.

Основные культурные ценности общества выражаются в представлении людей о себе и других, а также в их взглядах на семью, общество, природу и Вселенную.

Представления людей о себе

Люди различаются по тому, ради чего они живут, — для себя или для других. Одни хотят наслаждаться жизнью, любят развлечения. Другие реализуют себя в религии, карьере, семье и т.п. Товары и услуги — это средства самовыражения, и люди покупают те из них, которые соответствуют их представлениям о себе.

В конце XX века в западном обществе модно было жить для себя, что отразилось на маркетинге. В “обществе эгоистов” люди покупали “автомобили своей мечты” и отправлялись на “курорты своей мечты”. Они тратили все средства на свои прихоти. Однако в последнее время общепринятой стала более скромная манера. Люди стали осторожнее распоряжаться деньгами и хотят получить за них максимум пользы. В новом тысячелетии материализм и жизнь в свое удовольствие уступили место осмортительности в тратах, экономии, семейным ценностям и взаимопомощи. Соответственно растет спрос на товары и услуги, предназначенные для удовлетворения базовых нужд и представляющие реальную практическую ценность, а не на предметы роскоши и статусные товары.

Представления людей о других

В последние годы наблюдатели заметили тенденцию превращения “общества Я” в “общество Мы”, где люди стремятся помогать друг другу. Опросы показали, что растет количество участников благотворительных мероприятий, волонтеров и работников социальных служб. Эти тенденции свидетельствуют о росте спроса на товары и услуги сферы социального обслуживания, помогающие наладить прямое общение между людьми, — оздоровительные клубы, семейный отдых и командные игры.

Представления людей об организациях

Люди отличаются друг от друга своими представлениями о корпорациях, государственных органах, профсоюзах, университетах и других организациях. В последние годы наблюдается снижение доверия и лояльности по отношению к коммерческим и политическим организационным структурам. Скандалы в деловой сфере еще сильнее поколебали доверие общественности к крупным корпорациям. Например, недавняя волна сокращений в крупных компаниях усилила пессимизм и недоверие среди работников. Сегодня многим работа не приносит удовольствия, а является скучной обязанностью, которая нужна только для того, чтобы зарабатывать деньги.

Эта значит, что организациям надо искать новые пути завоевания доверия клиентов и персонала. Им следует пересмотреть рекламные объявления и сделать их более искренними. Все больше компаний участвуют в благотворительных акциях и пытаются создать себе позитивной имидж.

Взгляды людей на общество

Люди по-разному относятся к обществу — одни его защищают и поддерживают, другие хотят его изменить, третьи желают его покинуть. Отношение людей к обществу влияет на их потребительские привычки, уровень сбережений и отношение к рынку.

В богатых странах Азии потребители подражают западному стилю жизни. Агрессивное потребление и увлечение дорогими западными товарами как символ распространения западных идеалов и прогресса — вполне приемлемая модель поведения. Товары местного производства считаются непрестижными, ценятся импортные товары известных марок. Это означает повышение спроса на товары европейских и американских компаний, т.е. открывает для них новые возможности. В развитых странах Запада, наоборот, в последние десятилетия наблюдается потребительский патриотизм. Европейские потребители покупают товары местного производства, чтобы сохранить и защитить свои рабочие места. В США также наблюдается рост потребительского патриотизма, пик которого пришелся на месяцы после 11 сентября 2001 года.

Представления людей о природе

По-разному люди относятся и к природной среде. Одни считают себя подвластными ей, другие ощущают гармонию с природой, третьи стремятся покорить ее. В течение многих лет люди покоряли природу с помощью технологий и верили в неиссякаемость природных богатств. Однако недавно они поняли, что природные богатства ограничены, экологическое равновесие хрупко, а человеческая деятельность способна погубить все живое.

Любовь к природе проявляется в увлечении “зеленым туризмом”, и в ответ на это туристические фирмы предлагают путешествия по диким территориям, а производители — новое туристическое снаряжение. Представители пищевой промышленности отметили рост рынка натуральных и экологически чистых продуктов. Реклама акцентирует внимание на натуральности продукции.

Представления людей о мироздании

Наконец, люди различаются взглядами на происхождение Вселенной и свое место в ней. В странах Запада уровень религиозности в последние годы неуклонно снижается, особенно в США и Европе. “Новые реалисты” проповедуют отказ от философии потребления. По словам некоторых экспертов, данная тенденция отражает “новую духовность”. “Потребители ... переносят свои убеждения и идеалы на покупаемые торговые марки, — добавляет один эксперт. — Рост духовности у потребителей открывает перед торговыми марками новые маркетинговые возможности”.

На многих зарубежных рынках, которые осваивают западные компании, например в Китае, Индии и Юго-Восточной Азии, общественные системы ценностей отводят важную роль экономическому успеху и материальному положению.

Реакция на воздействие маркетинговой среды

Многие компании считают маркетинговую среду неуправляемой, к которой надо приспособляться. Они пассивно анализируют внешние факторы и разрабатывают стратегии, помогающие минимизировать угрозы и в полной мере воспользоваться возможностями.

Но есть компании, которые придерживаются концепции **управления внешней средой**. Они предпринимают активные действия, чтобы влиять на группы и факторы маркетинговой среды. Такие компании нанимают лоббистов, чтобы изменить законодательство, и организуют информационные акции, чтобы создать положительный образ в СМИ. Они

оплачивают “независимую” информацию, чтобы сформировать общественное мнение, и обращаются с жалобами в законодательные органы, чтобы держать в узде конкуренцию, заключают контракты для контроля каналов распределения. Часто им удается преодолеть даже такие ограничения, которые на первый взгляд кажутся непреодолимыми.

Управление внешней средой — подход, когда компания предпринимает активные действия, влияя на группы и факторы, составляющие внешнюю среду, вместо того чтобы просто наблюдать и реагировать.

Отдел маркетинга не всегда может влиять на внешние факторы, часто ему приходится пассивно наблюдать за изменениями и приспосабливаться. Например, компания едва ли сможет повлиять на миграционные процессы, экономический климат или культурные ценности. Но менеджеры по маркетингу всегда предпочтут активный подход к маркетинговой среде пассивному.

Компания Cathay Pacific Airlines обнаружила, что ее клиенты не хотят летать в Гонконг из-за задержек на таможне. Руководство компании обратилось к правительству Гонконга с предложением как-то исправить ситуацию. Компания предложила выплачивать правительству ежегодные дотации на наем дополнительного штата таможенников, но при условии, что в первую очередь они будут обслуживать клиентов Cathay Pacific. Так компании удалось создать уникальное конкурентное преимущество.

Обзор основных концепций

Из этой главы вы узнали, что такое маркетинговая среда. Компании должны постоянно отслеживать *маркетинговую среду* и адаптироваться к ее изменениям, чтобы эффективно использовать предлагаемые ею возможности и по мере сил избегать угроз. Маркетинговая среда состоит из действующих лиц и факторов, которые оказывают воздействие на способность компании эффективно вести бизнес на своих целевых рынках.

1. Опишите факторы маркетинговой среды, которые оказывают влияние на способность компании обслуживать своих клиентов.

К факторам *микросреды* компании относятся действующие лица, работающие в непосредственном контакте с компанией, которые представляют собой систему доставки потребительской ценности компании либо воздействуют на способность компании обслуживать своих целевых потребителей. К факторам микросреды компании относятся элементы *внутренней среды* — различные подразделения компании на всех административных уровнях, которые оказывают влияние на принятие решений в маркетинге. *Компании, формирующие маркетинговые каналы*, — это поставщики и маркетинговые посредники, в том числе торговые посредники, компании по организации товародвижения, агентства по оказанию маркетинговых услуг и финансовые посредники. Все вместе они работают над созданием потребительской ценности. Существует пять типов *рынков*: потребительский, производителей и посредников, государственных учреждений и международный рынок. *Конкуренты* соперничают с компанией, стремясь предложить потребителям более качественные товары и услуги. Наконец, различные *контактные ауди-*

тории являются реальными или потенциальными клиентами компании или оказывают влияние на достижение компаний своих глобальных целей.

Макросреда состоит из общественных сил более общего характера, которые влияют на микросреду. Макросреду компании формируют шесть сил: демографические, экономические, природные, технологические, политические и культурные. Эти силы определяют благоприятные возможности и потенциальные угрозы для компании.

2. Объясните, как демографические и экономические изменения маркетинговой среды влияют на маркетинговые решения.

Демография изучает население с точки зрения его численности, плотности, размещения, возраста, соотношения полов, рас, рода занятий и т.д. Сегодня в *демографической среде* наблюдаются такие тенденции, как изменение возрастной структуры и структуры семьи, усиление миграционных процессов, повышение уровня образования, увеличение числа служащих, рост этнического и расового многообразия. *Экономическая среда* состоит из факторов, которые оказывают воздействие на покупательную способность и структуру потребления населения. Сегодня потребители стали более экономными и стремятся к более высокой потребительской ценности — точнее, к оптимальному сочетанию качественного товара с хорошим обслуживанием за умеренную цену. Изменилось и распределение дохода. Богатые стали еще богаче, средний класс сократился, а бедные остались бедными. Из-за неравенства в доходах появился двухуровневый рынок. Многие компании создают два варианта маркетингового предложения для двух разных рынков — состоятельных и не слишком состоятельных потребителей.

3. Дайте определение ключевым тенденциям в области природной и технологической составляющих макросреды.

В *природной среде* наблюдаются следующие основные тенденции: нехватка некоторых видов сырья, удорожание электроэнергии, усиление загрязнения окружающей среды, рост внимания правительств к разработкам природных ресурсов. Озабоченность общественности состоянием природной среды создает новые маркетинговые возможности для бдительных маркетологов (компаний). Маркетологи должны также учитывать четыре основные тенденции *технологической среды*: ускорение научно-технического прогресса, увеличение капиталовложений в научно-исследовательскую деятельность, смещение от глобальных открытий в сторону небольших технологических усовершенствований и ужесточение государственного регулирования. Компании, не поспевающие за техническим прогрессом, упускают перспективные возможности выпуска товаров и освоения рынков.

4. Расскажите о ключевых изменениях в политической и культурной составляющих макросреды.

Под *политико-правовой средой* подразумеваются законы, государственные учреждения и группы давления, которые оказывают влияние и ограничивают деятельность компаний и отдельных лиц в данном обществе. На политико-правовую среду воздействуют три важные тенденции, которые влияют также на маркетинг во всем мире. Это усиление законодательного контроля за предпринимательской деятельностью, значительное укрепление регулятивных органов, повышение уровня социальной ответственности корпораций и их стремление придерживаться

высоких моральных стандартов. *Культурная среда* — это социальные институты и другие силы, которые воздействуют на основные ценности, убеждения, предпочтения и нормы поведения общества. В этой среде проявились новые устойчивые тенденции, указывающие на изменения в общественном сознании. Эти изменения выражаются лозунгом “Общество — это мы” и характеризуются возвращением осторожного доверия к корпоративным и общественным организациям, очередным поворотом к мистицизму и поиском непреходящих ценностей.

5. Подумайте, как компании могут реагировать на изменения в маркетинговой среде.

Реакция на изменения в маркетинговой среде может быть пассивной и активной. В первом случае компании воспринимают маркетинговую среду как неконтролируемый элемент, к которому можно приспособиться, избегая угроз и реализуя возможности по мере их появления. Во втором случае компании пытаются *управлять маркетинговой средой*: вместо того чтобы просто наблюдать и приспосабливаться к происходящим изменениям, они предпринимают активные действия. При малейшей благоприятной возможности специалисты-маркетологи должны занимать *активную*, а не *пассивную* позицию по отношению к маркетинговой среде.

Обсуждение основных концепций

1. Вы — менеджер по маркетингу в автомобилестроительной компании. Перед вами стоит задача репозиционировать модель внедорожника, которую когда-то прозвали “пожирателем бензина”. Теперь на ней установлен экономичный гибридный двигатель, минимизирующий загрязнение окружающей среды. Какой из семи типов контактной аудитории, обсуждавшихся в этой главе, пригодился бы вам в продвижении новой модели?
2. Какие важнейшие демографические факторы должен учитывать интернет-портал в своем маркетинге? Почему?
3. Назовите основные причины, в силу которых компании должны обзаводиться лоббистами. Поясните свой ответ.
4. Считаете ли вы, что компании не удастся воспользоваться новыми благоприятными возможностями, если она не будет применять самые современные технологии? Поясните свой ответ. Можете ли вы указать сегмент промышленности, в котором технологии не играют роли?
5. Что может сделать производитель мобильных телефонов для предупреждения изменений в маркетинговой среде? Опишите конкретные факторы, в том числе факторы макро- и микросреды.
6. Выберите какое-либо популярное телешоу и объясните, как оно может влиять на культурную среду.

Примечания

1. Gillian McKeith, *You Are What You Eat* (London: Michael Joseph, 2004).
2. Richard Tomkins, “Big food has a lot on its plate”, *Financial Times* (12 February 2004); weightlossresources.co.uk; CMSinfo, “Diet and fat free foods: a UK market briefing”, *Market Assessment Publications* (November 2006), p. 73; “Growth and its

consequences: The perils of prosperity: Can you be too rich?", *The Economist* (27 April 2006).

3. wikipedia.org/wiki/List_of_notable_business_failures — там приводятся и другие примеры компаний, чей бизнес потерпел крах.
4. airbus.com/store/mm_repository/pdf/att00007992/media_object_file_FAST38_Customer_Support.pdf. Экономические последствия для Diamondair рассматриваются здесь diamondair.com/aircraft/business_case.php#, а Smiths Aerospace рассказывает о своей работе с клиентами тут: smiths-aerospace.com/Products-Customer-Services/Service-Offerings/Aircraft-on-Ground/.
5. Sarah Lorge, "The Coke advantage", *Sales & Marketing Management* (December 1998), p. 17; Chad Terhune, "Coke wins a 10-year contract from Subway, ousting PepsiCo", *Wall Street Journal* (28 November 2003), p. B3; and "The best in foodservice just got better", *Beverage Industry* (September 2004), p. 15-16.
6. Sarah Laitner, "EU urges action on falling population", *Financial Times* (18 March 2005); Quentin Peel, "Indigestion", *Financial Times* (11 June 2007), p. 9.
7. www.un.org/esa/population/unpop. См. также World POPClock, US Census Bureau, сайт www.census.gov.
8. Frederik Balfour, "Educating the "Little Emperors": There's a big market for products that help China's coddled kids get ahead", *Business Week* (10 November 2003), p. 22. См. также Clay Chandler, "Little emperors", *Fortune* (4 October 2004), p. 138-150; and "Hothousing little tykes", *Beijing Review* (5 May 2005) см. на www.bjreview.com.cn/EN-2005/05-18-e/china-5.htm.
9. "China's golden oldies", *The Economist* (26 February 2005), p. 74. См. также "China economy: How do you prepare for the retirement of 1.3bn people?", *EIU ViewsWire* (27 March 2006).
10. Scott Schroder and Warren Zeller, "Get to know Gen X and its segments", *Multichannel News* (21 March 2005), p. 55.
11. Gregg Bennett and Tony Lachowitz, "Marketing to lifestyles: Action sports and Generation Y", *Sports Marketing Quarterly*, 13, 4 (2004), p. 239-243. Copyright © 2004 Fitness Information Technology, Inc. Воспроизводится с разрешения Copyright Clearance Center. "New Xbox 360 to be featured in college campus tour", *PR Newswire* (21 March 2006); William Strauss and Neil Howe, *Millennials Rising* (Vintage Books, 2000).
12. Samantha McCaughren, "Burberry not impressed with its "chav" status", *Irish Independent* (14 April 2005).
13. Nicholas Timmins, "Ageing populations pose challenges", Special Report: "The world in 2005", *Financial Times* (26 January 2005), p. 2; "Ageing population. Must try harder", *The Economist* (26 November 2005), p. 34; Stefan Wagstyl, "An endangered species: fewer births make old Europe fear for its future", *Financial Times* (11 June 2004), p. 17; Европейская комиссия, Бюро демографической статистики, подразделение Изучения населения ООН и ОЭСР — тоже полезные источники информации по статистике населения и прогнозам численности.
14. http://en.wikipedia.org/wiki/Demographics_of_the_European_union, March 2007.

15. Katrin Bennhold, "Europe faces labor shortages as population ages", *International Herald Tribune* (January 2007), www.ihf.com/bin/, March 2007.
16. Stefan Wagstyl, "An endangered species: fewer births make old Europe fear for its future", *Financial Times* (11 June 2004), p. 17; "A survey of the 20th century. On the yellow brick road", *The Economist* (11 September 1999), p. 6; "Too many or too few", *The Economist* (25 September 1999), p. 19; "Like herrings in a barrel", *The Economist* (31 December 1999), p. 13-14.
17. "Out of Africa", *The Economist* (14 June 2003), p. 32; Martin Wolf, "Demography: people, plagues and prosperity: five trends that promise to transform the world's population within 50 years", *Financial Times* (27 February 2003), p. 17.
18. Simon Briscoe, "Women with degrees "more likely to reject motherhood"", *Financial Times* (25 April 2003), p. 4; Paul Bettles, "Ageing Europe faces up to need for pension reform", *Financial Times* (28 August 2003), p. 18; "Krybbe to grave", in "Dancing to a new tune: a survey of the Nordic region", *The Economist* (14 June 2003), p. 10-13; "Turning boomers into boomerangs", *The Economist* (18 February 2006), p. 75-77.
19. "The grey market. Hey, big-spender", *The Economist* (3 December 2005), p. 79-80.
20. Dan Roberts, "The ageing business: Companies and marketers wrestle with adapting their products to older consumers' demands", *Financial Times* (20 January 2004), p. 19.
21. Данные по составу домохозяйств здесь: <http://europa.eu.int/comm/eurostat/public/datashop/>; информацию об изменениях в домохозяйствах США можно найти тут: www.census.gov/population/projections/nation/hh-fam/.
22. Eurostat Yearbook 2006-07, epp.eurostat.ec.europa.eu.
23. Scheherazade Daneshku and George Parker, "Hostile UK fails to see benefits of migration", *Financial Times* (19 February 2007), p. 1; Ralph Atkins, "Europeans' low expectations of eurozone prove widespread", *Financial Times* (29 January 2007), p. 8.
24. Sarah Laitner, "EU urges action on falling population", *Financial Times* (18 March 2005); "Migration" and "Immigration and emigration", in "Demographics of the European Union", http://en.wikipedia.org/wiki/Demographics_of_the_European_Union (март 2007), p. 2-3; Stefan Wagstyl, "Migration. An important test of tolerance", *Financial Times*, Special Report: *The World in 2007* (24 January 2007), p. 8; "Europe's huddled masses", *The Economist* (20 January 2007), p. 45-46; Andrew Taylor and Miranda Green, "Influx heats up immigration debate", *Financial Times* (23 August 2006), p. 2; Jean Eaglesham and Scheherazade Daneshku, "Number of immigrants soars past forecasts", *Financial Times* (11 November 2004), p. 3. См. также Philippe Legrain, *Immigrants: Your country needs them* (Little, Brown, 2007).
25. www.rivendellmarketing.com/ngng/ngng_profiles_set.html, June 2005; Deborah L. Vence, "Younger GLBT market spells opportunities", *Marketing News* (1 April 2006), p. 17, 19; Stuart Elliott, "Hey, gay spender, marketers spending time with you", *New York Times* (26 June 2006), p. C8; www.planetoutinc.com/sales/market.html, July 2006; Laura Wood, "Is this image of the gay consumer as a high-spending, frequent travelling goldmine reality?", *Business Wire* (21 May 2007).
26. John Fetto and Todd Wasserman, "IBM targets gay business owners", *Adweek* (6 October 2003), p. 8; а также информация на www-03.ibm.com/employment/us/diverse/awards.shtml#glbt, июль 2006. История о Лас-Вегасе адаптирована из Chris Jones, "Come out, come out", *Las Vegas Review Journal* (5 March 2006), p. 1E.

27. Catherine Moye, FT Weekend — House & home: “Thank goodness, the gays are here”, *Financial Times* (4 September 2004).
28. Ralph Atkins and Andrew Bounds, FT Report — The future of Europe: “EU needs careful nurturing to flourish”, FT.com; “European competition policy needs urgent reform”, *Financial Times* (4 June 2007); “Fit at 50?”, *The Economist* (15 March 2007); George Parker, Tobias Buck and Bertrand Benoit, “Key clause dropped from draft EU treaty”, FT.com (21 June 2007), p. 1; Tobias Buck, “Dismay over competition threat”, *Financial Times* (22 June 2007), p. 6.
29. http://ec.europa.eu/economy_finance/euro/our_currency_en.htm.
30. http://en.wikipedia.org/wiki/Enlargement_of_the_European_Union; “When east meets west” in “A survey of the EU enlargement”, *The Economist* (22 November 2003); См. также Stefan Wagstyl, “Opening the door: As Europe prepares to end the divisions of the past, the disputes of the present cast a shadow”, *Financial Times* (2 January 2004).
31. Scheherazade Daneshkhu, “Financial services aided by European migration”, *Financial Times* (27 March 2007); Sarah Laitner and Bertrand Benoit, “Brussels wants fewer rules on migration”, *Financial Times* (14 June 2007); Hamish McRae, “Resentment, racism and the reality of mass migration in a globalised economy”, *The Independent* (19 April 2006).
32. Bradley Johnson, “Recession’s long gone, but America’s average income isn’t budging”, *Advertising Age* (17 April 2006), p. 22; “The wealth of nations: Winner takes (almost) all”, *The Economist* (7 December 2006).
33. “How Levi Strauss rekindled the allure of Brand America”, *World Trade* (March 2005), p. 28; пресс-релиз Levi Strauss см. на www.levistrauss.com (27 May 2006) на сайте компании www.levi's.com, июль 2006.
34. Leslie Crawford, FT Report — Spain: “Industries get hot under the collar”, *Financial Times* (21 June 2007); Sheila McNulty, FT Report — Energy: “Afraid of backing the wrong horse”, *Financial Times* (19 June 2007), p. 3; Peter Williams, “Farmers told to prepare for loss of irrigation water”, *AAP News — Australasia* (20 June 2007).
35. “A sparky new policy”, *The Economist* (13 January 2007), p. 61.
36. “Gentlemen, start your engines”, *The Economist* (21 January 2006), p. 81-82; James Mackintosh, “Cost cuts are the key to success of the Prius”, *Financial Times* (16 June 2005), p. 28; “Driven by oil price”, *The Economist* (28 April 2004), p. 54; “Not so shocking”, *The Economist* (29 July 2006), p. 81; Dan Glaister, “Batteries included”, *The Guardian* (22 August 2006), p. 6–9.
37. “Up in smoke”, *The Economist* (13 January 2007), p. 30-31.
38. Oliver Morton, “Cool it”, in “The World in 2007”, *The Economist* (2007), p. 156.
39. Fiona Harvey, “Cold comfort as the globe warms”, Special Report — Business & Water, *Financial Times* (21 March 2007), p. 14.
40. Fiona Harvey, “A good time to be a green entrepreneur”, *Financial Times* (22 February 2006), p. 13.
41. Fiona Harvey, op cit.: “One man’s move into the sunlight”, *Financial Times* (22 February 2006), p. 13.

42. John Reed, "EU's CO2 rules put carmakers at risk", *Financial Times* (21 March 2007), p. 27; Tobias Buck and Andrew Bounds, "Top-end carmakers to bear brunt of drive to cut carbon dioxide emissions", *Financial Times* (8 February 2007), p. 5; Special Report – Aircraft emissions: "The sky's the limit", *The Economist* (10 June 2006), p. 81–83.
43. John Blau, "RFID – the price must be right", *Financial Times* (30 May 2006), см. на www.ft.com, March 2007; Jack Neff, "P&G products to wear wire", *Advertising Age* (15 December 2004), p. 1, 32; "Gartner says worldwide RFID spending to surpass \$3 billion in 2010", *BusinessWire* (13 December 2005); информацию можно найти тут: www.autoidlabs.org, август 2006.
44. "Screen test: Stringer's strategy will signal to what extent Sony can stay in the game", *Financial Times* (21 September 2007), p. 17.
45. Stephen Pritchard, "Why the EU is worried about RFID", *Financial Times* (30 May 2006), см. на www.ft.com, March 2007; Ken Munro, "Broadcast your details with an RFID passport", *Financial Times* (February 2007), p. 8.
46. John Willman, "Small business hit by over-use of EU rules", *Financial Times* (7 September 2006), p. 3.
47. CIM Insights Team, cited in The Chartered Institute of Marketing. *Hot Marketing*, Issue 9 (January 2006), p. 3; подробности см. на www.cimtraining.com, март 2007.
48. "Red tape in Europe. Regulatory over-reach?", *The Economist* (9 December 2006), p. 78; "Regulating chemicals. No thanks, we're Europeans", *The Economist* (26 November 2005), p. 79.
49. Tobias Buck, "Microsoft fined for flouting EU ruling", *Financial Times* (13 July 2006), p. 17; Tobias Buck, "Microsoft faces new antitrust complaint", *Financial Times* (23 February 2006), p. 1; Daniel Dombey, "Brussels spells out future for Microsoft", *Financial Times* (26 March 2004), p. 25.
50. "EU rules aim to outlaw spam", *Marketing Business* (May 2003), p. 6.
51. David Ibson and Emiko Terazono, "Norway declares Apple's iTunes illegal", *Financial Times* (25 January 2007), p. 26; Economic Focus. "Apples are not the only fruit", *The Economist* (8 July 2006), p. 80; "Online music. Your fix or mine?", *The Economist* (11 March 2006), p. 72.
52. "Junk food. A little less of what you fancy", *The Economist* (6 January 2007), p. 27; Jenny Wiggins, "Food companies urged to weigh up risks", *Financial Times* (21 July 2006), p. 3; Lauren Foster and Jenny Wiggins, "Children targeted online by food sector", *Financial Times* (20 July 2006), p. 10.
53. www.yankelovich.com/products/lists.aspx, август 2006; <http://www.europeansocialsurvey.org/>.
54. Jonathan Guthrie, "Enterprise enters the social mainstream", *Financial Times* (22 June 2007), p. 4.
55. Adapted from Ronald Grover, "Trading the bleachers for the couch", *BusinessWeek* (22 August 2005), p. 32; "Bands may be hit by smoking ban", *BBC News 24* (29 March 2004, news.bbc.co.uk/1/hi/entertainment/music/3579849.stm); "Staying in is 'the new night out'", *Edinburgh Evening News* (14 May 2005); Susie Measure, "Smoking ban will burn a hole in beer sales, pubs warned", *Independent on Sunday* (17 June 2007).
56. "Decked out", *Inside* (Spring 2006), p. 76-77.

57. Simon Busch, "A stimulating tool to help children grow", *Financial Times* (20 April 2007); Brian Viner, "What better training for life than to climb trees?", *The Independent* (14 June 2007).
58. Robert Howell, "How accounting executives looked the wrong way", FT Summer School Day 7: Finance, Part I, *Financial Times* (13 August 2002), p. 11.
59. Laura Feldmann, "After 9/11 highs, America's back to good ol' patriotism", *Christian Science Monitor* (5 July 2006), p. 1; "America's fear of China: China is a far-from-cuddly beast; but bashing it is a bad idea", *The Economist* (17 May 2007); World Trade Organization, *International Trade Statistics 2006*, www.wto.org.
60. Jenny Wiggins, "Brussels to vote on healthy-food laws", *Financial Times* (16 May 2006), p. 3.
61. "Health consumerism. The wellness boom", *The Economist* (6 January 2007), p. 51-52; Jenny Wiggins, "Brussels to vote on healthy-food laws", *Financial Times* (16 May 2006), p. 3.
62. "British identity. Waning", *The Economist* (27 January 2007), p. 28-30.
63. Myra Stark, "Celestial season", *Brandweek* (16 November 1998), p. 25-26; Becky Ebankamp, "The young and righteous", *Brandweek* (5 April 2004), p. 18.
64. Howard E. Butz Jr and Leonard D. Goodstein, "Measuring customer value: gaining strategic advantage", *Organizational Dynamics* (Winter 1996), p. 66-67.

ГЛАВА 5

Потребительские рынки

*Что мне нужно? Все!
Когда я хочу это получить? Сейчас!*
Граффити. Автор неизвестен

Краткое содержание

- Введение
- Модели поведения покупателя
- Факторы, влияющие на поведение покупателей
- Процесс принятия решений потребителем
- Типы поведения потребителей в процессе принятия решений о покупке
- Принятие решения о покупке новых товаров
- Покупательское поведение в различных странах
- Резюме

Цели главы

Прочитав эту главу, вы должны уметь:

- Дать определение потребительскому рынку и построить простую модель потребительского поведения при покупке товара.
- Рассказать, как культура, субкультура и принадлежность к общественному классу влияют на покупательское поведение потребителей.
- Рассказать, как личные качества потребителей и основные психологические факторы влияют на их решения при покупке.
- Объяснить, как отличается процесс принятия потребительских решений в зависимости от типа покупки.
- Описать этапы принятия потребительского решения и потребительского выбора.

Введение

Покупательское поведение весьма сложно. Понимание поведения покупателей занимает центральное место в маркетинг-менеджменте. Маркетинг-менеджмент должен начинаться с понимания потребителя.

Эта глава посвящена потребительскому поведению и потребительским рынкам.

Покупательское поведение потребителей — покупательское поведение конечных потребителей — индивидуумов и семей, которые покупают товары и услуги для личного потребления.

Все вместе конечные потребители составляют **потребительский рынок**.

Потребительский рынок — все индивидуумы и семьи, которые покупают товары и услуги для личного потребления.

Мировой потребительский рынок составляет примерно 7 миллиардов человек, но 70% мировой покупательной способности приходится на миллиард человек, проживающий в Северной Америке, Западной Европе и Японии. Потребители сильно различаются по возрасту, доходам, уровню образованности и вкусам. Принципы, на основе которых потребители выбирают товары и услуги, обусловлены целым рядом факторов.

Модели поведения покупателя

Раньше продавцы могли хорошо понимать потребителей, поскольку ежедневно сами продавали им товар. С ростом масштабов фирм и рынков утрачен прямой контакт компании с покупателями, поэтому они вынуждены изучать своих потребителей.

Основной вопрос, на который должны ответить маркетологи: как потребители реагируют на маркетинговые стимулы? Компания, понимающая, как потребители относятся к ее товару, цене и рекламе, получает преимущество перед конкурентами. Поэтому компании серьезно изучают взаимосвязь маркетинговых стимулов и потребительских реакций. В этом им помогает модель покупательского поведения “стимул–реакция” (рис. 5.1).

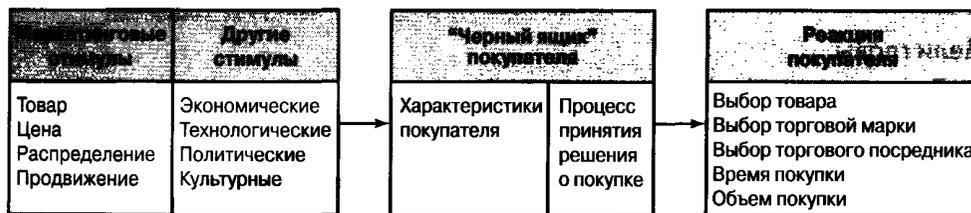


Рис. 5.1. Модель покупательского поведения

Основу маркетинга составляют “четыре P”: товар, цена, распределение и продвижение. К другим стимулам относятся глобальные силы, действующие в окружающей потребителя среде: экономической, технологической, политической и культурной. Все эти стимулы поступают в “черный ящик” потребителя, где преобразуются в совокупность наблюдаемых покупательских реакций (см. рис. 5.1, *справа*): выбор товара, торговой марки и торгового посредника, время и объем покупки.

Маркетолог должен понять, как стимулы преобразуются в реакции внутри “черного ящика” потребителя. Во-первых, восприятие и реакция на стимулы зависит от особенностей покупателя. Во-вторых, на поведение покупателя влияет процесс принятия им решений. Сначала мы рассмотрим, как характеристики покупателя влияют на его покупательское поведение, а затем разберемся в процессе принятия потребительских решений. Наглядные модели помогут нам понять потребителей, подскажут правильные вопросы и научат влиять на покупателей.

Факторы, влияющие на поведение покупателей

На выбор покупателя существенно влияют культурные, социальные, личные и психологические факторы (рис. 5.2).

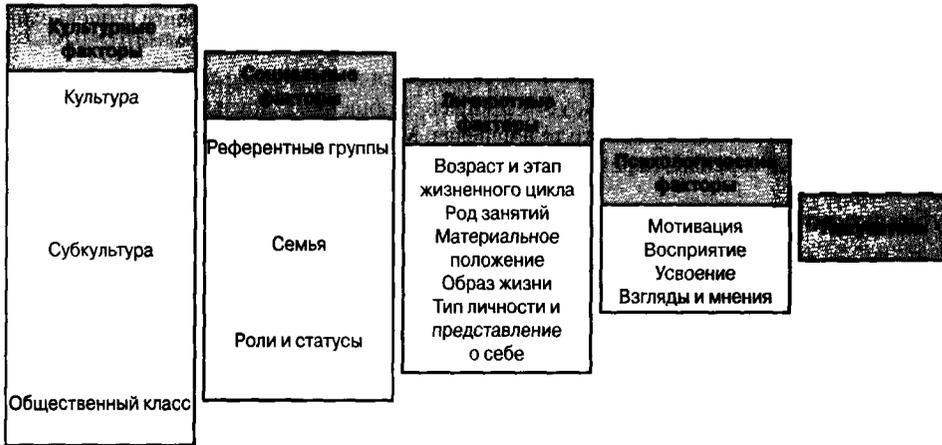


Рис. 5.2. Факторы, влияющие на поведение покупателей

Маркетологи не властны над большинством этих факторов, но должны знать их. На протяжении главы мы будем рассматривать гипотетического потребителя, Анну Флорес. Анна замужем, имеет высшее образование, работает бренд-менеджером в крупной компании. Она хочет купить цифровой фотоаппарат, чтобы взять его с собой в отпуск. Рассмотрим, как она выбирает модель фотоаппарата.

Культурные факторы

Культурные факторы влияют на покупательское поведение. Маркетолог должен знать, что такое культура, субкультура и общественный класс.

Культура

Культура — совокупность базовых ценностей, потребностей и привычек, которую прививает члену общества семья и другие социальные институты.

Вырастая в обществе, ребенок перенимает базовые ценности, убеждения, потребности и привычки у семьи и других важных социальных институтов. У Анны типичные западные общественные ценности: она ценит личные достижения и успех, работу, практичность, прогресс, материальную обеспеченность, индивидуализм, свободу, гуманность, молодость, хорошую физическую форму и здоровье.

Маркетологи пытаются отследить культурные сдвиги, чтобы представить себе новые товары, в которых может возникнуть потребность. Например, восприятие молодости как одного из важных факторов успеха породила высокую ценность здоровья и хорошей физической формы, в результате чего возникла мощная индустрия спортивного снаряжения и одежды, низкокалорийной пищи, натуральных продуктов, а также услуг в сфере здравоохранения и поддержания физической формы.

Растущая потребность в свободном времени привела к повышению спроса на товары и услуги, создающие комфорт, такие как микроволновые печи и продукты быстрого приготовления. Потребители по всему миру все больше заботятся о здоровом питании. Их также утомляет хождение по магазинам и приготовление семейных трапез. За последние 20 лет средняя продолжительность приготовления семейного обеда снизилась с одного часа до двадцати минут. Потребители выражают обеспокоенность составом пищевых продуктов, поэтому растет рынок полезной и здоровой пищи.

Приятие пищи из особого события превращается в обыденное действие, которое может сопровождать какой-нибудь другой процесс — общение с друзьями в неформальной обстановке ресторана или просмотр телепередач. Многие потребители больше не покупают традиционные сервизы, переходя на одноразовую пластиковую посуду.

Субкультура

Любая культура включает несколько субкультур.

Субкультура — группа людей, которая придерживается одинаковой системы ценностей, основанной на общем жизненном опыте и положении в обществе.

Субкультуры — это группы людей, объединенных национальным, религиозным, расовым или географическим признаком. Многие субкультуры представляют важные рыночные сегменты, и компании часто разрабатывают специально для них товары и маркетинговые программы. Компании-гиганты часто упускают из виду субкультуры, и это создает рыночные возможности для более предприимчивых компаний.

На покупательские привычки Анны Флорес, как и на поведение всех остальных людей, влияет ее принадлежность к субкультуре, определяя ее предпочтения в еде, выбор одежды, способы проведения досуга и карьерные цели. Субкультуры придают процессу фотосъемки разное значение, и это может повлиять как на интерес Анны к фотокамерам, так и на ее выбор фотоаппарата определенной марки.

Общественный класс

Практически любое общество предполагает определенную форму классовой структуры.

Общественные классы — относительно стабильные и упорядоченные группы общества, члены которых характеризуются сходными ценностями, интересами и привычками.

Разные части земного шара характеризуются не только различиями в классовой системе: численность разных слоев общества различается в зависимости от уровня развития стран. Ромбовидная классификация (мало людей в самых верхних и самых нижних слоях, а большинство — посередине) типична для развитых стран, хотя японская и скандинавская схемы — более “плоские”. В менее развитых странах Латинской Америки и Африки структура носит пирамидальный характер, причем в основе пирамиды находятся самые бедные слои населения. По мере развития стран их классовая структура приближается к ромбовидной схеме, хотя сегодня разрыв между богатыми и бедными в англоязычных странах расширяется.

Некоторые классовые подразделения влияют на потребительское поведение сильнее других. Высшие классы разных стран схожи между собой, чего нельзя сказать об остальном населении. На этом строят свои стратегии такие мировые производители предметов роскоши, как Burberry, Tag Heuer и Mont Blanc. Нижние слои общества обычно больше зависят от культурной среды, хотя молодежь всех классов уже не так сильно привязана к ней и отдает предпочтение мировым молодежным брендам, таким как Nike, Coca-Cola и Swatch.

Профессия Анны Флорес позволяет отнести ее к категории руководителей и профессионалов среднего уровня, хотя она и поставила себе целью достижение уровня топ-менеджмента. Ее друзья и родственники, представляющие высшие слои общества, вероятно, обладают дорогими фотокамерами.

Социальные факторы

На потребительское поведение также влияют такие факторы, как малые группы потребителей, семья, социальные роли и статус. Эти факторы могут оказывать существенное влияние на потребительские реакции.

Группы

Группы влияют на поведение человека.

Членский коллектив — группа, к которой принадлежит человек, оказывающая непосредственное влияние на его поведение.

Некоторые группы являются первичными: взаимодействие с ними носит регулярный, но неформальный характер; это семья, друзья, соседи и коллеги по работе. Дети особо подвержены общественному влиянию таких групп. Другие группы, вторичные, более формальны, и взаимодействие с ними менее регулярно. К ним относятся религиозные организации, профессиональные объединения и профсоюзы.

Референтные группы — это группы, члены которых служат прямым (непосредственным) или непрямым эталоном для сравнения, примерами для подражания при формировании убеждений или привычек индивидуума.

Желаемая группа — группа, к которой человек хочет принадлежать.

К желаемой группе человек хочет принадлежать: юный болельщик подражает Дэвиду Бекхэму, а девочка-подросток преклоняется перед Бритни Спирс. Они отождествляют себя со своими идолами, хотя и не контактируют с ними лично.

Маркетологи пытаются определить референтные группы своих целевых потребителей. Референтные группы прививают новые привычки и жизненные стили, влияют на убеждения и самооценку человека, а также создают правила, способные влиять на потребительский выбор товара и бренда.

Производители тех товаров и торговых марок, которые испытывают давление групп, должны искать способы воздействия на **законодателей мнений** — представителей референтной группы, которые благодаря особым навыкам, знаниям, личным качествам или другим чертам оказывают влияние на других людей. Многие компании стремятся пайти законодателей мнения о своей продукции и склонить их на свою сторону. Производители одежды, желая привлечь молодежь, сосредоточивают усилия на формировании стиля и потребительского поведения городских законодателей. В других случаях маркетологи могут прибегать к маркетингу слухов, нанимая или даже создавая законодателей мнений, которые распускают слух об их товарах.

Важность группового влияния различна, в зависимости от товаров и производителей, но сильнее всего она проявляется в случае серьезных покупок. На рис. 5.3 показано, как группа может влиять на выбор товара и торговой марки для четырех типов продукции: предметы роскоши для общественного потребления, предметы роскоши для частного по-

требления, предметы первой необходимости для общественного потребления и предметы первой необходимости для частного потребления.

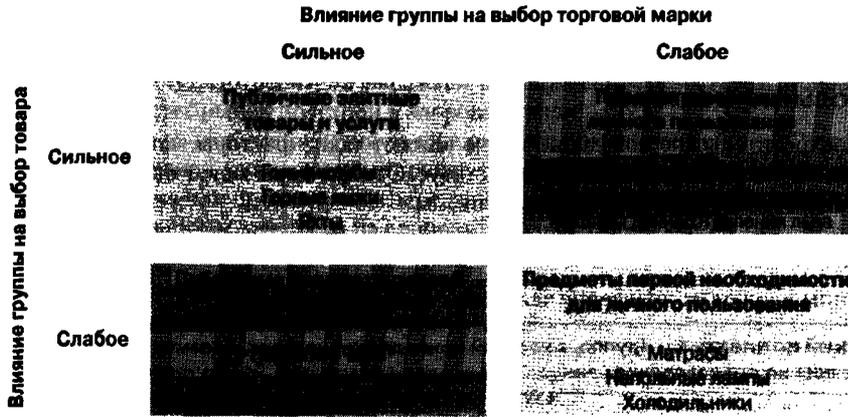


Рис. 5.3. Степень влияния группы на выбор товара и торговой марки

Источник. Адаптировано из статьи William O. Bearden, Michael J. Etzel, "Reference group influence on product and brand purchase decisions", *Journal of Consumer Research* (September 1982), p. 185, University of Chicago Press. Copyright © *Journal of Consumer Research Inc.*, 1982.

Семья

Члены семьи могут оказывать существенное влияние на поведение покупателя. В жизни покупателя можно выделить две семьи. Родители покупателя — ориентирующая семья — прививают человеку религиозные, политические, экономические ориентиры, а также чувства самоуважения и любви. В странах, где родители продолжают жить со своими детьми, их влияние может быть решающим. Супруг(а) и дети — воспроизводящая семья — оказывают прямое влияние на ежедневное поведение покупателя. Эта семья — самое важное покупательское объединение потребителей в обществе, и она досконально изучена.

Участие мужа и жены зависит от категории товара и стадии процесса покупки. Роли в процессе покупки меняются с изменением образа жизни потребителей. Во всем мире жены занимаются покупками, особенно продуктов питания, предметов домашнего обихода и одежды. Впрочем, сейчас, когда 60% женщин в развитых странах работают, ситуация меняется. В Западной Европе продажи дорогих компактных автомобилей растут благодаря женщинам, покупающим машины для себя. Новый рынок представляет быстро растущая группа метросексуалов, олицетворением которых является Дэвид Бекхэм; метросексуалам нравится шоппинг и индустрия красоты.

В случае покупки дорогих товаров и услуг жены и мужа чаще принимают совместные решения. Муж Анны Флорес может сыграть роль влиятельного лица в процессе принятия решения о покупке фотоаппарата, но главным субъектом принятия решения, покупателем и пользователем останется Анна.

Роли потребителей при покупке товара

Самостоятельная хозяйственная единица (СХЕ) — все люди, которые принимают участие в процессе принятия решений о покупке товара потребителем и оказывают на него влияние.

Члены группы могут влиять на процесс покупки. Например, мужчины сами выбирают себе газеты, а женщины колготки. Но при покупке других товаров **самостоятельная хозяйственная единица** демонстрирует более сложное поведение, и каждый участник играет одну или несколько ролей.

- **Инициатор** — человек, решивший или предложивший купить товар и услугу, например, кто-то из родителей или друзей.
- **Влиятельное лицо** — человек, взгляды или советы которого влияют на решение о покупке. В данном случае это может быть друг, увлекающийся фотографией.
- **Лицо, принимающее решение**, — тот, кто принимает окончательное решение о том, стоит ли покупать товар, какой именно товар покупать, как и где.
- **Покупатель** — человек, совершающий покупку и принимающий соответствующее решение, хотя фактически это может сделать кто-то другой после того, как решение принято.
- **Пользователь** — человек, который потребляет товар или услугу. Как только Анна купит фотокамеру, ею смогут воспользоваться и другие члены ее семьи.

Роль и статус

Роль состоит из действий, которых ожидают от людей окружающие.

Человек принадлежит ко многим группам — семье, клубам, организациям. Его положение в каждой группе определяется его ролью и статусом. В отношениях с родителями Анна играет роль дочери, в своей семье — жены; в компании — бренд-менеджера. Каждая из ролей Анны влияет на ее покупательские привычки.

Каждая роль определяет **статус** человека. Люди часто выбирают товары, укрепляющие их социальный статус. Например, у роли бренд-менеджера статус в обществе выше, чем у роли дочери. В качестве бренд-менеджера Анна покупает одежду, которая соответствует ее роли и статусу.

Статус — общая оценка роли человека со стороны общества.

Личностные факторы

Решения покупателя также определяются его личностными характеристиками, такими как возраст, этап жизненного цикла, на котором он находится, род занятий, экономическое благосостояние, стиль жизни и, наконец, характер и самооценка.

Возраст и этап жизненного цикла

Товары и услуги, которые покупают люди, со временем меняются. Предпочтения в пище, одежде, мебели и отдыхе часто зависят от возраста. Процесс покупки также зависит от **жизненного цикла семьи**.

Жизненный цикл семьи — совокупность этапов, которые проходит семья по мере своего развития.

В табл. 5.2 приведен перечень этапов жизненного цикла семьи. Маркетологи часто определяют свои целевые рынки по мере прохождения этапов жизненного цикла и разрабатывают подходящие товары и планы маркетинга для каждого этапа.

Таблица 5.2. Этапы жизненного цикла семьи

| Молодые семьи | Среднего возраста | Старшего возраста |
|--|---|--|
| Неженатые или незамужние | Неженатые или незамужние | Супружеские пары старшего возраста |
| Супружеские пары без детей | Супружеские пары без детей | Люди старшего возраста, не состоящие в браке |
| Супружеские пары с детьми Дети младенческого возраста Дети младшего возраста Дети-подростки | Супружеские пары с детьми Дети младшего возраста Дети-подростки | |
| Разведенные пары с детьми | Супружеские пары, дети которых живут самостоятельно Разведенные пары без детей Разведенные пары с детьми Дети младшего возраста Дети-подростки Разведенные пары, дети которых живут самостоятельно | |

Источники. Адаптировано по работе Patrick E. Murphy, William A. Staples, "A modernized family life cycle", Journal of Consumer Research (June 1979), p. 16, University of Chicago Press. © Journal of Consumer Research Inc., 1979. См. Также статью Janet Wagner, Sherman Hanna, "The effectiveness of family life-cycle variables in consumer expenditure research", Journal of Consumer Research (December 1983), p. 281–291.

Хотя стадии жизненного цикла остаются неизменными, перемены в стиле жизни приводят к тому, что спрос на одни товары падает, а на другие растет.

Специалисты также определили психологические этапы жизненного цикла. Анна Флорес может находиться на стадии перехода от роли довольного жизнью бренд-менеджера и жены к роли неудовлетворенного человека, который ищет новых путей самореализации. Возможно, именно эта переменная стала причиной интереса Анны к фотографии. Маркетологам следует обращать внимание на изменения покупательских интересов, которые могут сопровождать эти переходные периоды у взрослых людей.

Таблица 5.3. Классификация образа жизни

| Деятельность | Интересы | Мнения | Демографические характеристики |
|--------------------------|------------|--------------------------|--------------------------------|
| Работа | Семья | О себе | Возраст |
| Увлечения | Дом | Об общественных событиях | Образование |
| Общественные мероприятия | Работа | О политике | Доходы |
| Отдых | Сообщество | О бизнесе | Занятия |
| Развлечения | Отдых | Об экономике | Количество членов семьи |
| Членство в клубах | Мода | Образование | Жилье |
| Местная община | Еда | О товарах | Географические аспекты |
| Покупки | СМИ | О будущем | Размеры города |
| Спорт | Достижения | О культуре | Этап жизненного цикла |

Источник. Joseph T. Plummer, "The concept and application of lifestyle segmentation", перепечатан с разрешения Journal of Marketing, American Marketing Association (January 1974), p. 34.

Род занятий

Род занятий человека влияет на товары и услуги, которые он покупает. Работники производственной сферы покупают больше рабочей одежды, а офисные работники — костюмов. Компании пытаются определить род занятий группы, которая проявляет повышенный интерес к их продукции. Компания даже может специализироваться на создании товаров для представителей определенной профессии.

Материальное положение

Материальное положение человека также влияет на выбор товара. Анна Флорес может купить профессиональную цифровую камеру за 5 тыс. евро, если захочет и у нее будут свободные средства, сбережения или возможность одолжить деньги. Продавцы товаров, приобретение которых зависит от доходов клиентов, наблюдают за тенденциями в уровне зарплаток, сбережений и процентных ставок. Если экономические показатели указывают на спад, то маркетологи пересматривают дизайн, методы позиционирования и цены своих товаров.

Образ жизни

Представители одной субкультуры, общественного слоя и рода занятий могут вести совершенно разный образ жизни.

Образ жизни — особенности повседневной жизни человека, выраженные в его поступках, интересах и убеждениях.

Образ жизни — это нечто большее, чем характер человека или общественная прослойка, к которой он принадлежит. Методика оценки образа жизни называется **психографикой**.

Психографика — методика измерения и классификации различных видов образа жизни, состоящая в оценке основных показателей: деятельности, интересов и убеждений (ДИУ).

Основные переменные психографики приведены в табл. 7.3. Первые три столбца известны под названием показателей ДИУ. Несколько исследовательских компаний создали классификации образа жизни. Шире всего используется типология ценности и образа жизни (VALS), предложенная компанией SRI. Классификация VALS подразделяет потребителей на девять групп в зависимости от образа жизни и в соответствии с внутренней ориентацией (например, “испытатели”), внешней ориентацией (“преуспевающие”, “представители общего потока”) или материальной мотивацией (“высвобождающиеся”).

Исследование повседневной жизни, проведенное немецкой компанией SINUS GmbH, выявило социальные слои во Франции, в Германии, Италии и Великобритании. Это исследование описывает структуру общества пятью социальными классами и ценностными ориентациями.

Классификация выделяет два типа идеалов: традиционные ценности, такие как усердный труд, процветание, религия, честность, хорошие манеры и послушание; материальные ценности, связанные с собственностью и потребностью в безопасности. На основе этих идеалов компания SINUS создала классификацию общественных слоев (табл. 5.4). Численность этих общественных групп в разных странах различна.

Таблица 5.4. Классификация общественных слов

| Слой | Германия | Франция | Италия | Велико-британия | Описание |
|---|------------------------------|----------------------------|-----------------------|--|---|
| Высший консервативный | Консерваторы | Наследники собственности | Неоконсерваторы | Высшее общество | Традиционный высший и средний класс консерваторов |
| Традиционалисты | Гражданские традиционалисты | Консерваторы | Буржуазия | Традиционный средний класс | Мелкие буржуа, группа, ориентированная на сохранение статус-кво |
| Традиционный рабочий класс | Традиционный класс рабочих | Традиционалисты-лейбористы | Традиционалисты | Традиционный рабочий класс | Традиционные "голубые воротнички" |
| Современные представители общих тенденций | Прогрессионалисты | Амбициозные новаторы | Рампантйцы | Карьеристы и прогрессивный рабочий класс | Карьеристы, "белые" и "голубые воротнички", ориентированные на достижения |
| Законодатели тенденций | Технократические либералы | Современные менеджеры | Трендейтисты | Прогрессивный средний класс | Технократы-либералы с постматериальной ориентацией |
| Авангард | Гедонисты | Постмодернисты | Гедонисты | "Дети Тэтчер" | Молодые охотники за удовольствиями |
| Социальные критики | Альтернативисты | Неоморалисты | Социокритики | Люди с социальной ориентацией | Альтернативщики |
| Категории с ограниченными правами | Нетрадиционный рабочий класс | Отверженные горожане | Городской пролетариат | Неимущие | "Голубые воротнички" из эмигрантов и обездоленные |

Парижский исследовательский центр RISC провел исследование "Оценка изменений в Европе" (АСЕ) в 12 европейских странах, США и Японии. Целью исследователей было понять, как социальные перемены влияют на рыночные тенденции. RISC описывает людей в контексте социально-демографических характеристик, социально-культурного профиля, деятельности (спорта, досуга, культуры), отношения к СМИ (прессе, радио, телевидению), политических предпочтений и настроений. С помощью этих показателей RISC выделил шесть евротипов.

1. *Традиционалисты* (18% населения Европы) находятся под влиянием культурных, социально-экономических, исторических и специфических особенностей своей страны, а их менталитет отражает глубинные убеждения, господствующие у них на родине.
2. *Домоседы* (14% населения). Ими движет сильная привязанность к своим корням и детскому окружению. Менее озабоченный экономической стабильностью, домосед нуждается в постоянном контакте с социальной средой. Домосед — сторонник гармоничных отношений, и ему трудно принять насилие в обществе.

3. *Рационалисты* (23% населения) обладают способностью находить выход из непредвиденных и сложных ситуаций, готовностью идти на риск и затевать новое дело. Для него самореализация направлена скорее на самовыражение, чем на получение материальной выгоды. Рационалист считает, что наука и технологический прогресс помогут разрешить проблемы, возникающие перед человечеством.
4. *Эпикурец* (17% населения) уделяет основное внимание чувственным и эмоциональным наслаждениям, отдавая предпочтение группам без иерархической структуры, построенным на уверенности в своих силах и саморегуляции, а не на лидерском авторитете или формальном принятии решений.
5. *Борец* (15% населения) придерживается взглядов, убеждений и идеалов, лежащих в основе социальных перемен. Борец верит в независимое поведение, хочет устроить свою жизнь и по максимуму использовать свои умственные, физические, чувственные и эмоциональные возможности.
6. *Флюгер* (13% населения) предпочитает неиерархические социальные структуры и получает удовольствие от спонтанных, а не формальных процессов. «Флюгеры» не нуждаются в доказательствах своих способностей. Еще большие индивидуалисты, чем борцы, они спокойно реагируют на резкие социальные перемены.

Эти исследования свидетельствуют о существовании европейских жизненных стилей, хотя, как и в случае социальных классов, большее сходство наблюдается между богатыми европейцами, а не между бедными. По этой причине предметы роскоши и их реклама легче подвергаются международной стандартизации, чем другие товары.

Сегментирование по образу жизни часто применяется для того, чтобы понять поведение интернет-пользователей. Фирма Forrester разработала свою «технографическую» классификацию, которая делит потребителей на категории в зависимости от отношения к технологиям.

- **Передовики.** Те, кто тратит на технологии больше всего. Передовики раньше всех внедряют новые технологии дома, в офисе и повседневной жизни.
- **Апологеты новой эпохи.** Тоже любители тратить деньги на технологии. Но склонны делать акцент на технологических новиках для дома, например домашние ПК.
- **Любители.** Потребители, которые любят интерактивные развлечения и готовы тратить деньги на последние технологические новинки в этой сфере.
- **Технокарьеристы.** Потребители, использующие технологии в первую очередь для карьерного роста.
- **Ретрограды.** Потребители старшего возраста, как правило, руководители, которые не прикасаются к компьютерам и оставляют эту работу своим младшим помощникам.

Технография применялась для более эффективного выделения целевых сегментов при продаже через Интернет и в ходе рекламных кампаний.

Концепция образа жизни, если правильно применять ее, помогает маркетологу понять переменчивые идеалы потребителя и характер их влияния на его покупательское поведение. Например, Анна Флорес может предпочесть роль хранительницы домашнего очага, деловой женщины или вольнодумца, а может, и все три сразу. Она играет несколько ролей, и то, как она объединяет их, отражает ее жизненный стиль. Если она станет профессиональным фотографом, это изменит ее образ жизни и повлияет на то, что и как она покупает.

Тип личности и представление человека о себе

Характерные особенности типа личности человека влияют на его поведение как покупателя.

Тип личности — характерные психологические особенности индивидуума, которые определяют относительно постоянные и устойчивые реакции на воздействие окружающей его среды.

Тип личности обычно описывают, перечисляя черты характера, такие как уверенность в себе, лидерские качества, общительность, независимость, защищенность, приспособляемость и агрессивность. Личностные характеристики полезны при анализе потребительского выбора определенных товаров или производителей.

Самовосприятие — представление человека о самом себе или сложный психологический образ человека, формируемый им в собственном сознании.

Многие маркетологи пользуются понятием, связанным с типом личности, — *самовосприятием человека* (его представлением о самом себе). Суть этой концепции в том, что имущество человека влияет на его характер и отражает его. Чтобы понять потребительское поведение, маркетологу нужно понять взаимосвязь между имуществом потребителя и его самовосприятием. Например, люди покупают книги, чтобы оправдать собственное представление о себе.

Если Анна Флорес считает себя общительной, веселой и деятельной, она может предпочесть фотоаппарат, соответствующий этим качествам, например стильный аппарат Canon Digital IXUS — “Самый маленький и симпатичный цифровой фотоаппарат, который можно представить”.

А если реальное самовосприятие Анны (ее действительное представление о себе) отличается от ее идеального самовосприятия (представление о себе, которое она хотела бы видеть) и самовосприятия со стороны (то, как, по ее мнению, видят ее другие люди)? Какое именно самовосприятие она попытается реализовать при покупке фотокамеры? Поскольку это неизвестно, применение теории самовосприятия давало неоднозначные результаты в предсказании реакции потребителя на те или иные торговые марки.

Психологические факторы

На предпочтения человека при покупке влияют пять важных психологических факторов: мотивация, восприятие, усвоение, взгляды и мнения.

Мотивация

Мы знаем, что Анна Флорес заинтересовалась покупкой цифрового фотоаппарата. Почему? Что она ищет на самом деле? Какую нужду она пытается удовлетворить?

У человека всегда множество нужд. Биологические нужды вызваны состоянием физической неудовлетворенности, например голода, жажды или дискомфорта. Психологические обусловлены потребностью в признании, уважении и общественной принадлежности. Эти нужды по отдельности недостаточно сильны для того, чтобы побудить человека к действию. Нужда становится мотивом, когда она достигает достаточной силы.

Мотив (побуждение) — нужда, достаточно сильная для того, чтобы заставить человека попытаться ее удовлетворить.

Психологи разрабатывали теории о человеческой мотивации. Две самые популярные из них — теории Зигмунда Фрейда и Абрахама Маслоу.

Теория мотивации Фрейда

Фрейд считал, что люди не отдают себе отчета в том, какие психологические факторы формируют их поведение. Он считал, что человек в процессе взросления подавляет множество побуждений. Эти побуждения никогда не исчезают, и их нельзя полностью контролировать; они проявляются во сне, в обмолвках, в неврозах, навязчивых идеях и, наконец, в психозах.

По Фрейду, человек не понимает до конца мотивации собственных поступков. Если Анна Флорес хочет купить дорогой фотоаппарат, она может объяснить свои мотивы желанием освоить новое хобби или профессию. На более глубоком уровне приобретение фотокамеры может быть вызвано желанием Анны поразить окружающих своими творческими способностями. А на еще более глубоком уровне ее покупка может отражать стремление снова почувствовать себя молодой и независимой.

Ученые собирают исчерпывающую информацию, изучая небольшие группы потребителей для того, чтобы раскрыть глубинные мотивы, определяющие их покупательский выбор. Они используют неструктурированные глубинные интервью и различные “проекционные методики” для проникновения в глубины подсознания.

Ученые сделали несколько интересных и зачастую неожиданных выводов о мотивах, которые движут потребителем при покупке некоторых товаров. Несмотря на то что выводы часто оказываются неожиданными, исследование мотиваций остается эффективным инструментом, с помощью которого маркетологи могут лучше понять потребительское поведение.

Теория мотивации Маслоу

Абрахам Маслоу пытался объяснить, почему в разное время у людей возникают определенные потребности [25]. Почему один человек тратит время и энергию на личную безопасность, а другой — на завоевание уважения окружающих? Маслоу отвечает: человеческие потребности имеют иерархическую структуру, располагаясь по мере убывания степени воздействия на поведение человека. Иерархия потребностей Маслоу показана на рис. 5.4. В порядке убывания степени важности они делятся на физиологические потребности, потребность в безопасности, социальные потребности, потребность в уважении, когнитивные и эстетические потребности, а также потребность в самореализации. Первым делом человек пытается удовлетворить самую важную потребность. Когда эта важная потребность удовлетворена, она перестает быть стимулом и человек попытается удовлетворить следующую по степени важности потребность. Например, голодающего человека не интересуют последние события в мире, уважение со стороны окружающих и даже чистота воздуха, которым он дышит. Но по мере удовлетворения каждой важной потребности на первый план выступает потребность, следующая за ней по степени важности.

Иерархия Маслоу не универсальна для всех культур. Голливудские герои постоянно доказывают, что англосаксонская культура ценит самореализацию и индивидуальность превыше всего, но эти идеалы не универсальны. В Японии и немецкоязычных странах наивысшими мотивами для людей являются стремление к порядку (эстетические нужды) и чувство принадлежности (потребность в уважении), в то время как в Испании, Франции, Португалии и в других латинских и азиатских странах основным мотивом является потребность в безопасности и социальной принадлежности.



Рис. 5.4. Иерархия потребностей по Маслоу

Источник. Адаптировано из Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality*, 2nd ed. (Prentice Hall, Inc., 1970).

Каким образом теория Маслоу может пролить свет на желание Анны Флорес купить фотоаппарат? Можно предположить, что Анна удовлетворила свои физиологические нужды, потребности в безопасности и социальной принадлежности. Их нельзя считать мотивом, который возбуждает ее интерес к фотокамерам. Ее интерес к фотоаппаратам может быть обусловлен эстетическими потребностями и потребностью в уважении. Или его может питать потребность в самореализации и признании — возможно, Анна хочет быть творческой личностью.

Восприятие

Человек, у которого есть мотив, готов к действию. Как он будет действовать, зависит от того, как он воспринимает ситуацию, в которой находится. Два человека с одинаковыми мотивами, оказавшись в одинаковой ситуации, могут поступать по-разному, потому что они по-разному воспринимают ее. Анне Флорес продавец фотоаппаратов, который быстро говорит, может показаться крикливым и неискренним. Другой покупатель сочтет того же продавца хорошим и компетентным помощником.

Почему люди по-разному воспринимают одинаковые ситуации? Все мы черпаем сведения в потоке информации, впитывая их своими пятью чувствами: зрением, слухом, обо-

нянием, осознанием и вкусом, но получаем, упорядочиваем и интерпретируем эту информацию каждый по-своему.

Восприятие — процесс, с помощью которого люди отсеивают, упорядочивают и интерпретируют информацию для формирования значимой картины мира.

Люди могут по-разному воспринимать одинаковые объекты в связи с тем, что у них различные процессы восприятия: избирательного внимания, избирательного искажения и избирательного запоминания.

Избирательное внимание

Ежедневно люди подвергаются влиянию огромного числа раздражителей. Например, среднестатистический человек ежедневно видит полторы тысячи рекламных объявлений, но запоминает только три или четыре.

Избирательное внимание — свойство человека отбрасывать большую часть информации.

Маркетологам нужно потрудиться, чтобы привлечь внимание потребителей. Рекламное объявление не достигнет сознания людей, которые не собираются покупать предлагаемый товар. Но даже потенциальные покупатели могут не заметить объявления, если оно не выделяется из окружающей массы реклам.

Избирательное искажение

Даже замеченные раздражители не всегда дают требуемый эффект. Каждый человек приводит полученную информацию в соответствие со своим образом мышления.

Избирательное искажение — свойство человека подгонять информацию под сложившееся у него мнение.

Анна Флорес может услышать, как продавец описывает преимущества и недостатки фотоаппаратов компаний-конкурентов. Поскольку у нее сложилось положительное мнение о компании А, Б или В, она, скорее всего, исказит эту информацию в своем сознании, чтобы сделать вывод о том, что один аппарат лучше других. Люди стремятся истолковать информацию так, чтобы она укладывалась в систему уже сложившихся убеждений. Избирательное искажение означает, что маркетологи должны стараться понять образ мышления потребителей и то, как он повлияет на их интерпретацию рекламы и информации о товарах.

Избирательное запоминание

Люди также склонны забывать изрядную часть усвоенной информации. Им свойственно сохранять в памяти информацию, которая укладывается в систему их убеждений и взглядов. Под влиянием избирательного запоминания Анна, вероятно, запомнит перечисленные достоинства фотокамеры А и забудет о преимуществах продукции конкурирующих фирм. Она может помнить о преимуществах аппарата Fuji, потому что перечисляет их в своем сознании, когда думает над выбором фотокамеры.

Избирательное запоминание — свойство человека сохранять в памяти только часть полученной информации. Как правило, это сведения, которые укладываются в систему его убеждений или взглядов.

В связи с избирательностью внимания, искажения и запоминания маркетологи должны стараться изо всех сил, чтобы их сообщения достигли цели. Именно этим объясняется тот факт, что рекламные объявления содержат многочисленные повторения. Потребители боятся оказаться под влиянием рекламных сообщений, а компании беспокоятся, что их предложения вообще не будут восприняты.

Усвоение

В процессе своей деятельности люди учатся.

Усвоение — изменение поведения человека благодаря приобретенному жизненному опыту.

Усвоение происходит в процессе взаимодействия побуждений, раздражителей, факторов среды, ответных реакций и подкрепления.

Мы убедились, что у Анны Флорес есть потребность в самореализации. Побуждение является мощным внутренним стимулом к действию. Если побуждение становится мотивом, когда оно направлено на конкретный раздражитель — в данном случае фотокамеру. Реакция Анны на идею покупки фотокамеры обусловлена факторами среды. Факторы среды — это второстепенные раздражители, определяющие время, место и характер реакции потребителя. Вид фотоаппаратов в витрине магазина, реклама скидок, поддержка мужа — все это внешние сигналы, которые повлияют на то, как Анна отреагирует на свой интерес к покупке фотокамеры.

Предположим, Анна купит Canon IXUS. Если это решение окажется удачным, то она, вероятно, с каждым днем будет делать больше фотографий. Ее реакция на фотоаппараты получит подкрепление. Поэтому, когда она в следующий раз решит покупать фотокамеру, бинокль или аналогичный товар, она вероятнее всего предпочтет продукцию компании Canon. Это значит, что она обобщает свою реакцию на аналогичные стимулы.

Противоположностью обобщения будет дифференциация. Рассматривая бинокли Olympus, Анна видит, что они легче и компактнее продукции Nikon. Дифференциация означает, что она научилась распознавать различия между категориями товаров и может реагировать на них соответствующим образом.

Практическое значение теории усвоения для маркетологов состоит в том, что они могут стимулировать спрос на товар, связывая его с сильными побуждениями, используя мотивирующие факторы среды и закрепляя положительный образ своей продукции. Новая компания может выйти на рынок, используя те же побуждения, что и конкуренты, и создавая аналогичные раздражители, поскольку покупатели скорее предпочтут сходные бренды различным (обобщение). Или же новая компания может создать бренд, ориентированный на другую совокупность побуждений, и предложить сильные мотивирующие факторы среды, призванные изменить предпочтения клиентуры (дифференциация).

Мнения и отношения

В процессе своей деятельности и усвоения опыта люди формируют мнения и отношения к предметам и идеям.

Мнение — представление описательного характера о чем-либо, которого придерживается человек

Анна Флорес может считать, что аппарат А делает замечательные фотографии, хорошо приспособлен к экстремальным условиям и дешев. Эти мнения могут быть основаны на достоверной информации, предположении или убежденности и при этом носить или не носить эмоциональную окраску. Например, мнение, что фотоаппарат А тяжелый, может иметь значение для Анны, а может и не иметь.

Маркетологов интересуют мнения, которых люди придерживаются в отношении конкретных товаров и услуг, поскольку эти мнения формируют образы продукции и фирм, определяющие поведение покупателей. Если какие-то мнения ошибочны и удерживают клиента от покупки, маркетолог развернет кампанию, чтобы исправить их.

Люди могут придерживаться различных позиций в отношении религии, политики, одежды, музыки, пищи и практически всего остального.

Отношение, позиция — устойчивые благоприятные или неблагоприятные оценки, чувства и склонности, вызванные объектом или идеей.

Позиции людей определяют их умонастроение, заставляющее положительно или отрицательно относиться к вещам, питать к ним симпатию или антипатию. Таким образом, Анна может придерживаться таких позиций: “надо покупать лучшее”, “японцы производят самые качественные товары в мире” и “творческий подход и самовыражение — самые важные качества в человеке”. В таком случае фотоаппарат Canon прекрасно вписывается в существующую систему жизненных позиций Анны.

Жизненные позиции трудно изменить. Отношение человека к вещам укладывается в определенную систему, и изменение одной позиции может потребовать пересмотра многих других. Поэтому компания, как правило, должна подгонять свою продукцию под существующую систему отношений, а не пытаться изменить эти отношения. Естественно, есть и исключения, когда огромные затраты на попытки изменения отношения покупателей могут оказаться оправданными.

Процесс принятия решений потребителем

Потребительский выбор определяется сложным взаимодействием культурных, социальных, личностных и психологических факторов. Хотя маркетолог не в состоянии повлиять на многие из этих факторов, они могут оказаться полезными при определении заинтересованной клиентуры и адаптации товаров и рекламных слоганов под потребительские нужды. Маркетологам следует соблюдать крайнюю осторожность при анализе потребительского поведения. Потребители часто отвергают товары, которые на первый взгляд кажутся беспроблемными. Компания Polaroid убедилась в этом, когда потеряла миллионы на своей домашней видеосистеме Polarvision; Ford — когда запустила на рынок Edsel, и т.д. Мы рассмотрели влияние культурных, социальных, личностных и психологических факторов. Теперь пора выяснить, как потребители принимают решения о покупке.

Поведение потребителей в процессе принятия решений о покупке Процесс принятия потребительских решений протекает по-разному в зависимости от характера покупки. Более сложные и дорогостоящие решения, как правило, принимаются при участии большего количества людей и требуют от покупателей большей осмотрительности. На рис. 7.5 показаны типы поведения потребителей в зависимости от степени заинтересованности и различия между брендами [30].

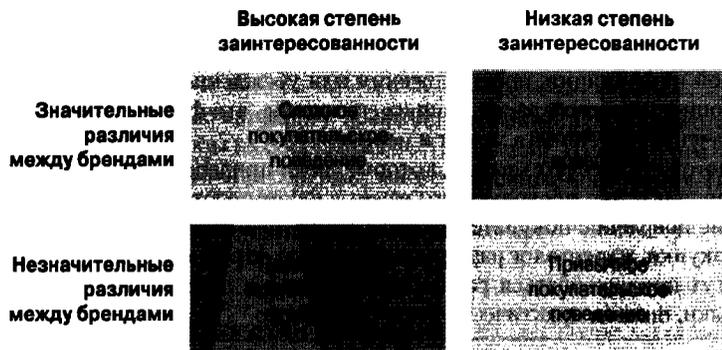


Рис. 5.5. Четыре типа покупательского поведения

Источник. Адаптировано из Henry Assael, *Consumer Behaviour and Marketing Action*, 6th ed. (Boston, MA: Kent Publishing Company, 1987) p. 67 © Wadsworth Inc. 1987.

Сложное покупательское поведение

Сложное покупательское поведение — тип поведения потребителей в случаях, когда приобретение имеет для них большое значение и при наличии большого количества разных брендов.

Потребители также демонстрируют **сложное покупательское поведение**, когда товар дорогой, его приобретение сопряжено с риском, происходит редко или товар служит средством самовыражения. Как правило, потребитель должен предварительно многое узнать о данной категории товаров. Многие качества товара ни о чем не говорят подавляющему большинству потенциальных покупателей.

Такой покупатель пройдет процесс обучения, сформирует мнение о товаре, затем отношение к нему и только потом совершит осознанный выбор. Продавцы должны разбираться в поведении заинтересованных потребителей на этапе сбора информации и оценки продукции. Их задача — помогать покупателям. Компаниям следует дифференцировать качества своего бренда, а также мотивировать продавцов в магазинах и знакомых покупателя, чтобы те повлияли на его окончательный выбор.

Неуверенное покупательское поведение

Покупательское поведение, направленное на снижение когнитивного диссонанса, — тип поведения потребителей в случаях, когда покупатель сильно заинтересован в покупке, но не видит больших различий между брендами.

Такое поведение наблюдается при покупке дорогого, редкого или рискованного товара. Например, потребители, покупающие ковровые покрытия, принимают ответственное решение, поскольку покрытие — дорогая и заметная вещь. Но покупатели могут считать одинаковыми все покрытия в определенном ценовом диапазоне. В таком случае покупатели ознакомятся с ассортиментом и совершат покупку относительно быстро — решающим фактором может оказаться удачная цена или удобство. После покупки потребители могут ощутить неудовлетворенность покупкой, если заметят недостатки ковра или услы-

шат положительные отзывы о материалах других марок. Чтобы снизить эту неудовлетворенность (так называемый когнитивный диссонанс), маркетологи после продажи должны подтверждать преимущества товара и поддерживать выбор потребителей с помощью специальных коммуникативных посланий.

Привычное покупательское поведение

Привычное покупательское поведение — тип поведения потребителей в случаях, когда покупатель слабо заинтересован в покупке и не видит различий между брендами.

Возьмем, например, покупку соли. Потребители просто заходят в магазин и берут с полки товар. Приверженность клиентов соли одного производителя объясняется скорее привычкой, чем лояльностью. Такая ситуация наблюдается при покупке многих дешевых и часто приобретаемых товаров.

Потребители не собирают информацию о брендах, не оценивают их характеристики и не взвешивают свои решения. Вместо этого они пассивно воспринимают информацию, глядя телевизор или читая журналы. Повторение рекламных объявлений воспитывает скорее знание о торговой марке, а не уверенность в ней. У потребителей не формируется четкая позиция в отношении торговой марки; они выбирают ее, потому что она им знакома, и не задумываются над выбором даже после покупки.

Продавцы товаров с низкой степенью интереса потребителей часто используют скидки и распродажи. Они также стремятся к широкому распространению своего товара и привлечению внимания. В рекламе товара с низким уровнем заинтересованности надо акцентировать внимание только на ключевых особенностях. Надо использовать зрительные символы и образы, потому что их легче запомнить и они ассоциируются с торговой маркой. Рекламные кампании должны состоять из коротких и часто повторяемых роликов и лучше на телевидении, чем в печати. Планирование рекламных кампаний базируется на теории условных рефлексов: покупатели привыкают идентифицировать товар по символу, который постоянно связывается с ним.

Поисковое покупательское поведение

Поисковое покупательское поведение — тип поведения потребителей в случаях, которые характеризуются низкой степенью заинтересованности, но значительными воспринимаемыми различиями между брендами.

Потребители проявляют поисковое покупательское поведение в случаях слабой заинтересованности, но значительных различий между брендами. В этих случаях потребители часто “перескакивают” с одного товара на другой. Например, купить сладости потребитель может, не задумываясь над их качествами, а просто оценить в процессе потребления. Но в следующий раз потребитель может выбрать другой бренд, потому что ему надоел этот или чтобы попробовать что-то новое. Смена торговых марок обусловлена скорее тягой к разнообразию, чем неудовлетворенностью. Производители кондитерских товаров знают об этом и состязаются, пытаясь поместить свои товары в “золотой круг”, центром которого является потребитель, приобретающий все, что находится в пределах досягаемости.

Маркетинговая стратегия для таких товаров отличается от стратегий лидеров и мелких компаний. Лидер рынка попытается спровоцировать привычное покупательское поведение, заполнив своей продукцией магазинные полки, избегая пехваток товара и постоянно

повторяя рекламные ролики с напоминанием о нем. Фирмы-претенденты будут провоцировать поиск разнообразия, предлагая низкие цены, скидки, бесплатные образцы и рекламу с предложением попробовать что-то новенькое.

Процесс принятия решения о покупке

Многие крупные компании детально исследуют решения потребителей о покупке товара, чтобы ответить на вопросы, что покупают потребители, где покупают, как и сколько, когда и почему. Маркетологи изучают потребительские покупки, чтобы найти ответы на вопросы о том, что они покупают, когда и в каких количествах. Но узнать причины, определяющие потребительские решения в сфере покупки и процесс принятия решений, не так просто — ответ на вопрос “почему” часто скрыт в сознании потребителя.

Мы рассмотрим стадии, через которые проходят покупатели, чтобы принять решение. Мы будем руководствоваться моделью, изображенной на рис. 5.6, которая описывает прохождение потребителем следующих этапов: осознание потребности, поиск информации, оценка вариантов, решение о покупке, поведение после покупки. Естественно, процесс покупки начинается задолго до непосредственного приобретения товара и продолжается еще долго после того, как он куплен. Это заставляет маркетолога сосредоточить усилия на всем процессе покупки, а не только на решении о приобретении товара.

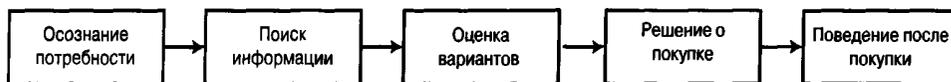


Рис. 5.6. Процесс принятия решения о покупке

Эта модель предполагает, что потребители проходят через все пять этапов в процессе каждой покупки. Но при совершении заурядных покупок потребители часто пропускают или меняют местами некоторые стадии. Женщина, покупающая любимую зубную пасту, просто ощутит в ней потребность и перейдет прямо к решению о покупке, пропуская сбор информации и оценку производителей. Но мы придерживаемся модели, изображенной на рисунке, потому что она отражает все соображения, которые потребитель должен учитывать в процессе принятия сложного и непривычного покупательского решения.

Чтобы проиллюстрировать эту модель, вернемся к Анне Флорес и попытаемся понять, чем обусловлен ее интерес к приобретению фотокамеры и какие стадии она пропла, прежде чем сделать окончательный выбор.

Осознание потребности

Осознание потребности — первый этап процесса принятия решения о покупке: на этой стадии потребитель осознает нужду или потребность.

Процесс покупки начинается с **осознания потребности**. Покупатель ощущает различие между своим реальным состоянием и желаемым. Потребность может быть обусловлена внутренними стимулами, когда одна из естественных нужд человека — голод, жажда и пр. — усиливается до уровня побуждения. На основе предыдущего опыта человек знает, как удовлетворить это побуждение, и у него возникают мотивы для приобретения объектов, которые позволяют ему удовлетворить нужду.

Потребность также может быть обусловлена внешними стимулами. Анна проходит мимо булочной, и запах свежеспеченного хлеба вызывает у нее голод; она восхищается новой машиной соседа; она видит по телевизору рекламу отдыха на Карибском море. Маркетолог должен определить, какие факторы и ситуации чаще всего подводят потребителя к осознанию потребности. Изучая потребителей, маркетолог узнает, какие потребности и нужды у них возникают, чем они вызваны и как влияют на выбор конкретного товара. Анна может ответить, что ощутила потребность в фотоаппарате, когда друзья показали ей сделанные во время отпуска фотографии. Узнав, какие стимулы чаще всего возбуждают интерес к товару, маркетолог сможет разработать маркетинговые программы для воздействия на эти стимулы.

Поиск информации

На стадии возникновения интереса к товару потребитель собирает о нем дополнительную информацию (или не собирает). Если мотивы потребителя сильны и товар есть в наличии, покупатель сразу купит его. Если же нет, он сохранит потребность в памяти или начнет поиск информации.

Поиск информации — этап процесса принятия решения о покупке, в ходе которого потребитель собирает дополнительные сведения, предпринимая более или менее активные действия.

Потребитель может просто уделить проблеме повышенное внимание: Анна, например, становится более восприимчивой к информации о фотокамерах. Она обращает внимание на рекламы фотоаппаратов, на фотокамеры своих друзей и прислушивается к разговорам на данную тему. Анна может предпринять активный поиск информации, целенаправленно собирая необходимые сведения. Объем полученной информации будет зависеть от силы ее побуждений, от изначально имеющихся у нее сведений, доступности информации, предполагаемой ценности полученных сведений и удовлетворения, которое приносит процесс поиска.

Потребители получают информацию из следующих источников.

- *Личные источники* — семья, друзья, соседи, знакомые.
- *Коммерческие источники* — реклама, продавцы, Интернет, упаковка товаров, презентация.
- *Публичные источники* — СМИ, потребительские организации.
- *Личный опыт* — обращение с товаром, его изучение и применение.

Относительное влияние всех этих источников различно и зависит от товара и покупателя. Обычно потребитель получает большую часть сведений о товаре из коммерческих источников, контролируемых компаниями. Наиболее эффективными обычно оказываются личные источники, влияние которых на процесс покупки самое большое. Коммерческие источники обычно информируют потребителя, а личные источники содержат суждения о товаре и его оценке конкретным человеком. Например, врачи узнают о новых лекарствах из коммерческих источников, а за компетентными оценками обращаются к коллегам.

По мере накопления информации растет осведомленность и компетентность потребителя в вопросах, связанных с товаром и его особенностями. На этапе поиска информации Анна узнала много нового о производителях фотоаппаратов и отбросила некоторые варианты. Поэтому, чтобы информировать потенциальных клиентов о своей продукции, компания должна провести продвижение товара. Без этого ей не удастся продать товар.

Компания должна знать, какие фирмы покупатели рассматривают, кроме нее. Зная конкурентов, она сможет спланировать свои маркетинговые мероприятия.

Маркетолог должен знать источники потребительской информации и понимать значение каждого из них. Надо узнавать у покупателя, где он впервые услышал о торговой марке, что он о ней знает и насколько важен для него каждый из источников информации.

Оценка вариантов

Потребитель использует информацию, чтобы сделать окончательный выбор. Как он выбирает бренд среди возможных вариантов? Маркетолог должен разбираться в процессе **оценки вариантов**, учитывая, что эта процедура не универсальна: в различных ситуациях покупатели ведут себя по-разному.

Оценка вариантов — этап процесса принятия решения о покупке, на котором потребитель на основе полученной информации рассматривает имеющиеся в наличии товары.

Понять процесс оценки вариантов помогают базовые концепции. Во-первых, мы исходим из предположения, что потребитель попытается удовлетворить конкретную нужду и ищет преимущества, обеспечиваемые покупкой товара или услуги. Во-вторых, потребитель рассматривает товар как совокупность свойств: в случае с фотоаппаратом это качество фотографий, простота в обращении, вес, цена и пр. Для разных потребителей актуальны разные свойства товара; в первую очередь он обращает внимание на те, которые связаны с его потребностями.

В-третьих, потребитель наделяет каждое свойство степенью важности. В первую очередь покупатель оценивает характерные свойства — ключевые для данного товара. Но эти свойства не обязательно будут самыми важными для него. Какие-то из них могут казаться покупателю характерными только потому, что он запомнил рекламу, где о них говорится, или у него были проблемы с ними, так что они закрепились у него в подсознании. Могут быть и другие свойства, о которых потребитель забыл, но он сразу поймет их важность, как только они будут упомянуты. Маркетологи должны уделять внимание свойствам товара, а не тому, насколько они характерны.

В-четвертых, потребитель почти наверняка имеет какое-то мнение о нескольких брендах. Мнение потребителя может основываться как на объективной информации, так и на приписываемых товару свойствах, впечатления о которых сформировались у него в результате избирательного восприятия, избирательного искажения и запоминания.

Образ бренда — совокупность мнений, имеющихся у потребителя о конкретном бренде.

В-пятых, потребитель наделяет каждое свойство товара функцией полезности, соответствующей степени удовлетворения, обеспечиваемой каждым свойством. Например, по мнению Анны, ее удовлетворение фотоаппаратом возрастет, если он позволит делать качественные снимки, и будет максимальной, если камера окажется не слишком тяжелой и будет компактной. Сочетание этих свойств максимизирует пользу от покупки и образует тот идеал фотоаппарата, который создала в своем воображении Анна. Если такой фотоаппарат имеется в продаже по доступной цене, она его купит.

В-шестых, потребитель формирует отношение к разным брендам в ходе процедуры оценивания. Потребители оценивают и сравнивают модели один или несколько раз в зависимости от своих личных качеств и характера покупательского решения.

Таблица 5.5. Потребительская оценка фотоаппаратов разных марок

| Фотоаппарат | Свойство | | | |
|-------------|------------------|--------------------------|------------------|------|
| | Качество снимков | Простота в использовании | Размеры аппарата | Цена |
| Agfa | 10 | 6 | 6 | 3 |
| Ricoh | 6 | 8 | 6 | 6 |
| Canon | 8 | 7 | 8 | 6 |
| Mustek | 4 | 6 | 8 | 9 |

Предположим, Анна остановила выбор на четырех аппаратах: Agfa ePhoto 1280, Ricoh RDC-300Z, Canon Powershot 350 и удивительно дешевом Mustek VDC-100. Предположим также, что ее в основном интересуют четыре характеристики: качество снимков, простота в использовании, размеры и цена. В табл. 5.5 показано, как Анна оценила фотокамеры по каждой из четырех характеристик. Анна считает, что по 10-балльной шкале качество снимков, сделанных аппаратом Agfa, заслуживает оценки 10, но с такой камерой трудно обращаться — оценка 6; у нее средние размеры — 6; она дорогая — 3 балла. Также она сформировала мнение об остальных фотокамерах и оценила их по четырем позициям. Маркетолог может попытаться предсказать, какой фотоаппарат купит Анна.

Понятно, что если бы один из аппаратов получил высшие баллы по всем четырем позициям, Анна выбрала бы его. Но у нас случай посложнее. Некоторые покупатели принимают решение на основе одного лишь важного для них свойства товара, и такой выбор предсказать очень просто. Если для Анны главное цена, она купит дешевый Mustek, если простота в использовании, то Ricoh или Canon.

Большинство покупателей рассматривают несколько свойств товара, наделяя их разной степенью важности. Зная, какую важность Анна присваивает каждому из критериев, мы легко смогли бы спрогнозировать ее выбор. Предположим, важность качества снимков составляет 40%, простота в использовании — 30%, размер — 20%, цена — 10%. Чтобы определить воспринимаемую Анной ценность каждого аппарата, умножим относительную важность каждого критерия на оценку каждого фотоаппарата. Получаем следующие значения предполагаемой полезности.

$$\text{Agfa} = 0,4 (10) + 0,3 (6) + 0,2 (6) + 0,1 (3) = 7,3;$$

$$\text{Ricoh} = 0,4 (6) + 0,3 (8) + 0,2 (6) + 0,1 (6) = 6,6;$$

$$\text{Canon} = 0,4 (8) + 0,3 (7) + 0,2 (8) + 0,1 (6) = 7,5;$$

$$\text{Mustek} = 0,4 (4) + 0,3 (6) + 0,2 (8) + 0,1 (9) = 5,9.$$

По нашим прогнозам, Анна выберет Canon.

Этот подход называется моделью математического ожидания. Это лишь одна из моделей, описывающих оценку вариантов потребителями. Например, Анна может решить, что ей следует рассматривать все фотокамеры, свойства которых удовлетворяют минимальным требованиям (такой подход называется конъюнктивной моделью потребительского выбора). Она может решить, что фотоаппарат обязательно должен иметь возможность подключения к телевизору — и в таком случае она выберет модель Agfa, поскольку только та обладает такой возможностью. Или ее устроит только фотоаппарат с качеством снимков не ниже 7 при простоте в использовании не ниже 9 (дизъюнктивная модель потребительского выбора). Тогда ей подойдут модели Agfa, Ricoh и Canon, поскольку все соответствуют хотя бы одному из требований.

Подход потребителя к оценке вариантов зависит от его личных качеств и конкретной ситуации. В одних случаях потребители используют точный расчет и логическое мышление, в других совершают импульсивную покупку, полагаясь на интуицию. Иногда потребители принимают решения о покупке самостоятельно, иногда обращаются за советом к друзьям, Интернету или продавцам.

Маркетологам следует изучать покупателей, чтобы знать, как они оценивают торговые марки. Зная это, они смогут повлиять на решение покупателя. Предположим, Анна настроена покупать аппарат Agfa, потому что он обеспечивает высокое качество снимков. Какие стратегии может применить другая компания, допустим, Canon, чтобы влиять на таких покупателей, как Анна? Компания Canon может создать модель с меньшим количеством функций, но легче и дешевле. Она может попытаться изменить представления покупателей о ключевых характеристиках фотоаппарата, изменить их представления о продукции Agfa и других конкурентах. Наконец, она может попытаться изменить ключевые свойства, по которым покупатели оценивают модели, или значение, которое они придают этим свойствам. Например, Canon может запустить рекламу, которая утверждала бы, что лучший фотоаппарат — компактный и простой в использовании. Зачем фотографу-любителю дорогой аппарат, дающий высочайшее качество снимков, если его трудно настроить и он тяжелый?

Решение о покупке

Решение о покупке — этап процесса принятия решения о покупке, на котором потребитель совершает покупку товара.

На стадии оценки потребитель ранжирует бренды и формирует покупательские намерения. Решение о покупке обычно выражается в выборе наиболее предпочтительного бренда, но на намерение и решение о покупке влияют два фактора, показанные на рис. 5.6. Первый — отношение окружающих. Например, если муж Анны Флорес считает, что надо купить самую дешевую фотокамеру, то вероятность покупки более дорогого аппарата снижается. Насколько сильно отношение окружающих влияет на выбор, зависит от твердости покупателя в своем покупательском решении и от его желания угодить окружающим.

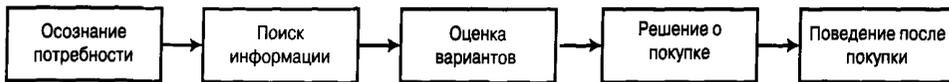


Рис. 5.6. Этапы между оценкой вариантов и принятием решения о покупке

Намерение совершить покупку может оказаться под влиянием непредвиденных ситуативных факторов. Например, потребитель решил приобрести товар и согласовал свое желание с ожидаемым семейным доходом, ожидаемой ценой и ожидаемыми преимуществами товара. Когда он собирается совершить покупку, могут возникнуть неожиданные ситуативные факторы, влияющие на его намерение. Например, Анна может потерять работу; может возникнуть срочная необходимость в другой покупке; кто-то из близких раскритикует выбранную модель. Таким образом, предпочтения и даже намерения приобрести товар не всегда определяют потребительский выбор. Они влияют на покупательское поведение, но не определяют окончательный результат.

Большое влияние на решение потребителя о покупке оказывает воспринимаемый риск, с которым сопряжены многие покупки. Риск зависит от цены, уровня неопреде-

ленности и того, насколько потребитель уверен у себе. Для снижения риска потребитель предпринимает определенные шаги: он может отказаться от покупки; отложить ее, чтобы собрать дополнительные сведения; обратиться к ранее отвергнутым брендам; больше внимания уделить изучению условий гарантийного обслуживания. Маркетолог должен знать, какие факторы провоцируют у потребителей ощущение риска, и предоставлять информацию, снижающую уровень беспокойства.

Поведение потребителя после совершения покупки

Поведение после покупки — этап процесса принятия покупательского решения, на котором после приобретения товара потребитель на основе удовлетворения или неудовлетворения предпринимает дальнейшие шаги

Работа маркетолога не заканчивается после покупки товара. Совершив покупку, потребитель ощущает удовлетворение или разочарование — стандартные типы **поведения после покупки**, важные для маркетолога. Что является индикатором удовлетворения или неудовлетворения покупателя? Ответ зависит от соотношения потребительских ожиданий и предполагаемой эффективности товара. Если товар не оправдал ожиданий, потребитель недоволен; если он соответствует ожиданиям, потребитель доволен; если он превосходит ожидания, потребитель счастлив.

Потребители формируют ожидания на основе информации от продавцов, друзей и других источников информации. Если продавец преувеличивает эффективность товара, то ожидания потребителя не оправдаются и он останется недоволен. Чем больше разрыв между потребительскими ожиданиями и эффективностью товара, тем сильнее недовольство. Следовательно, продавец в своих заявлениях о товаре не должен преувеличивать его эффективность.

Когнитивный диссонанс — недовольство покупателя купленным товаром.

Почти все крупные приобретения влекут за собой **когнитивный диссонанс**. С одной стороны, потребители довольны преимуществами выбранного бренда и радуются, что избежали недостатков других марок. С другой стороны, каждая покупка предполагает компромисс. Потребители ощущают дискомфорт, потому что приобрели вместе с товаром его недостатки, утратив при этом преимущества продукции других торговых марок. Поэтому потребители ощущают хотя бы незначительный когнитивный диссонанс после каждой покупки.

Почему так важно удовлетворить клиента? Потому что компания продает товары двум основным группам — новым клиентам и постоянным клиентам. Привлечение новых потребителей обходится дороже, чем сохранение существующих. Поэтому удержание нынешних клиентов часто важнее, чем привлечение новых, а лучший способ сохранить клиентов — сделать их счастливыми. Довольный клиент будет совершать повторные покупки, хвалить их окружающим, покупать другие товары компании, меньше обращать внимания на товары и рекламу конкурентов. Многие маркетологи стремятся не просто оправдывать ожидания клиентов, а делать их счастливыми. Счастливый клиент почти наверняка совершит повторную покупку и будет благоприятно отзываться о товаре и производителе.

Удовлетворенный клиент дает хорошие отзывы о товаре в среднем трем человекам, а разочарованный отговаривает от покупки одиннадцать человек. По данным исследования, 13% не довольных обслуживанием покупателей пожаловались на компанию двадцати знакомым. Как известно, добрая слава лежит, а дурная бежит.

Компании надо регулярно измерять уровень удовлетворения покупателей. Не стоит полностью полагаться на жалобы недовольных потребителей, которые готовы повторять их бесконечно. На самом деле 96% недовольных клиентов никогда не расскажут компании о своих проблемах. Компаниям следует создать систему обратной связи с клиентами, которая поощряла бы их высказывать жалобы. Это надежный способ узнать, насколько устойчива ее репутация и что можно улучшить. Но просто выслушивать отзывы недостаточно — надо конструктивно реагировать на жалобы.

Недовольный потребитель может снизить когнитивный диссонанс. Например, Анна, недовольная купленным фотоаппаратом Canon, может вернуть его, или убедить себя в его достоинствах, или получить положительный отзыв друзей. Она может просто прекратить собирать информацию о фотоаппаратах.

Маркетологи могут предпринимать дополнительные шаги по снижению когнитивного диссонанса и формированию положительного отношения к приобретенному товару. Полезно организовать прием предложений клиентов по усовершенствованию товара и предоставить список ближайших сервисных центров.

Понимание потребительских нужд и процесса покупки — основа успешного маркетинга. Зная, как происходит осознание потребности, сбор информации, оценка вариантов, принятие решения о покупке и чем характеризуется поведение после покупки, маркетолог получает массу полезных сведений о том, как лучше удовлетворить потребности покупателей. Имея представление об участниках процесса покупки и ключевых факторах, влияющих на покупательское поведение, маркетолог может разработать эффективное и привлекательное предложение для целевого рынка.

Принятие решение о покупке нового товара

Мы рассмотрели этапы, через которые проходят покупатели в ходе удовлетворения потребностей. Эти этапы покупатель может пройти быстро или медленно, а может и поменять некоторые из них местами. Все зависит от характера покупателя, от товара и конкретной ситуации.

Теперь поговорим о том, как покупатели подходят к покупке новых товаров.

Новый товар — товар, услуга или идея, воспринимаемые потенциальным покупателем как новые.

Новый товар не обязательно является действительно новым. Нас интересует, как потребители узнают о товарах впервые и как решаются на их приобретение, другими словами, как у них происходит процесс принятия.

Процесс принятия нового товара — мыслительный процесс, который происходит между моментом, когда индивидуум впервые узнает о новинке, и решением ее приобрести.

Принятие товара — решение покупателя о включении товара в число постоянно используемых.

Этапы процесса принятия товара

Процесс принятия нового товара состоит из пяти этапов.

1. *Узнавание.* Потребитель узнает о новом товаре, но информации у него пока мало.
2. *Интерес.* Потребитель собирает сведения о новом товаре.

3. *Оценка.* Потребитель решает, стоит ли пробовать новый товар.
4. *Испытание.* Потребитель тестирует новый товар, чтобы лучше оценить его.
5. *Принятие.* Потребитель решает регулярно и постоянно пользоваться товаром.

Производитель нового товара должен сделать все, чтобы помочь потребителю пройти через все пять стадий.

Индивидуальные различия покупателей в отношении новых товаров

Все люди разные, различаются они и своей готовностью опробовать новые товары. В каждой товарной категории есть новаторы, ранние и поздние последователи и т.д. (рис. 5.8).



Рис. 5.8. Категории потребителей в зависимости от времени принятия товаров-новинок

Источники. Воспроизведено с разрешения Free Press, a Division of Simon & Schuster, Inc., by Everett M. Rogers. © 1995 by Everett M. Rogers from Diffusion of Innovations, 3rd ed., Copyright © 1962, 1971, 1983 by The Free Press.

На начальном этапе выхода товара на рынок его принятие идет медленно, но постепенно все больше людей принимает его. Затем количество приверженцев достигает пика и идет на убыль по мере уменьшения количества людей, не пользующихся товаром. Новаторы – первые 2,5% покупателей, первыми воспринявшие новую идею; ранние последователи – следующие 13,5%, и т.д.

Эти пять групп потребителей характеризуются разными системами ценностей. Новаторы любят авантюры: они с определенным риском для себя испытывают новые идеи. Ранними последователями движет статус: они законодатели мнений в своем обществе и внедряют новые идеи на ранней стадии, при этом соблюдая осторожность. Раннее большинство – осмотрительные люди: они редко становятся лидерами, но внедряют новые идеи раньше среднестатистического пользователя. Позднее большинство – скептики: они осваивают новинку только после того, как основная масса потребителей уже испытала ее. Наконец, отстающие потребители скованы традициями: они с подозрением относятся к переменам и осваивают новинку только после того, как она сама стала традицией.

Из этого следует вывод, что фирма, внедряющая инновации, должна изучать характеристики новаторов и ранних последователей товара и направлять маркетинговые усилия непосредственно на них. Например, новаторами в отрасли персональных компьютеров оказались люди среднего возраста, доходы и уровень образования которых выше аналогичных показателей остальных категорий покупателей; новаторы стали законодателями мнений. Новаторы обычно рациональнее, более замкнуты и не слишком общительны; они

моложе, лучше образованы и богаче поздних приверженцев. Они легче принимают незнакомые товары, чаще полагаются на себя и свои оценки и готовы на риск. Они меньше преданы торговым маркам и чаще пользуются специальными акциями, такими как скидки, купоны и т.п.

Законодатели мнений — члены референтных групп, которые благодаря своим особым навыкам, знаниям, личным качествам или другим характеристикам оказывают влияние на окружающих.

Производители товаров, торговые марки которых зависят от мнения референтных групп, должны уметь завоевать внимание законодателей мнений. Законодатели мнений есть во всех слоях общества; один человек может быть законодателем мнений в одной категории товаров и последователем — в других. Маркетологи пытаются определить личностные качества законодателей мнений в своей категории товаров, выяснить, каким СМИ они отдают предпочтение, и направить на них маркетинговые усилия. Иногда маркетологи специально ищут законодателей мнений, — такая практика распространена, например в музыкальной индустрии: диджеи, работающие в клубах и на радио, влияют на своих слушателей. В других случаях реклама симулирует лидерство во мнениях, изображая неформальное общение между людьми и, таким образом, снижая необходимость обращаться за советом к окружающим.

Если Анна Флорес купит фотокамеру, то и товар, и его марка будут оцениваться окружающими ее людьми. Значит, влияние на ее решение о покупке фотоаппарата и выбор торговой марки окажут члены ее референтной группы, например друзья и родственники, у которых уже есть камеры.

Роль личностного влияния

Личностное влияние играет существенную роль в освоении новых товаров.

Личностное влияние — воздействие одного человека на отношение другого к покупке и на вероятность ее совершения.

Потребители обращаются друг к другу за отзывами о новых товарах и производителях. Советы окружающих серьезно влияют на поведение покупателей.

Личностное влияние в одних ситуациях сильнее, чем в других; одни покупатели подвержены ему больше, чем другие. В процессе освоения товара личностное влияние важнее на стадии оценки, чем на всех других; ему больше подвержены поздние приверженцы товара, чем ранние; наконец, его роль заметнее в случае рискованных приобретений.

Влияние характеристик товара на темпы его принятия

Характеристики нового товара влияют на темпы его принятия. Некоторые товары принимаются практически мгновенно (например, SMS-сообщения), в то время как другим для завоевания признания нужно долгое время (цифровые телевизоры). На темпы принятия новинок влияют пять особо важных характеристик товара.

- **Сравнительное преимущество.** Степень превосходства новинки над существующей продукцией.
- **Совместимость.** Степень соответствия инновации ценностям и опыту потенциальной клиентуры.

- **Сложность.** Трудности, которые возникают при обращении с новинкой и ее понимании. Многим пользователям трудно обращаться с новыми технологиями, поэтому простота в использовании критически важна.
- **Масштабируемость.** Возможность испытания новинки в ограниченных масштабах.
- **Возможность передачи сведений.** Возможность наблюдения или описания результатов внедрения инновации окружающими.

На темпы освоения влияют и другие характеристики, например изначальные и текущие затраты, риск и неопределенность, одобрение общества и деятельность законодательной власти. Маркетолог должен изучать все эти факторы при разработке нового продукта и соответствующей программы маркетинговых мероприятий.

Покупательское поведение в разных странах

Компаниям, работающим в одной стране, не всегда просто понять потребительское поведение, но компаниям, работающим в международном масштабе, приходится еще труднее. Хотя потребители разных стран в чем-то похожи, их идеалы, убеждения и привычки сильно различаются. Компании должны понимать эти различия и приспосабливать к ним свою продукцию и программы маркетинга.

Иногда различия очевидны. Например, в Великобритании большинство людей регулярно едят хлопья на завтрак, компания Kellogg убеждает потребителей выбрать именно их торговую марку, а не продукцию конкурентов. Во Франции, где принято завтракать круассаном с кофе, реклама Kellogg направлена на то, чтобы убедить покупателей есть на завтрак хлопья, и на упаковке изображена пошаговая инструкция приготовления хлопьев. В Индии, где на завтрак многие едят жареную пищу, а 22% населения просто не завтракают, реклама Kellogg убеждает покупателей перейти на более легкий и питательный продукт.

Различия рынков разных стран могут быть более тонкими и обусловлены различиями в характеристиках потребителей и их окружения или разными обычаями. Рассмотрим следующие примеры.

- Покачивание головой из стороны в сторону во всем мире означает “нет”, а в Болгарии и Шри-Ланка — “да”.
- В Южной Америке, Южной Европе и многих арабских странах прикосновение к человеку — это знак дружбы и симпатии. Однако в некоторых странах прикосновение воспринимается как вмешательство в личную жизнь.
- В Норвегии и Малайзии неприлично оставлять на тарелке недоеденную пищу; в Египте неприлично *съесть все*.
- Коммивояжер может столкнуться с трудностями в Италии, где мужчинам нельзя посещать женщину, если она одна дома.

Незнание подобных нюансов может сильно повредить компании в продвижении ее продукции на международных рынках.

Компании должны выбрать степень адаптации своих товаров и маркетинговых программ к культурным особенностям потребителей различных рынков. С одной стороны, надо стандартизировать свои предложения, чтобы упростить операции и сэкономить на затратах. С другой стороны, адаптация маркетинговых мероприятий к традициям каждой страны позволяет лучше удовлетворить нужды местных потребителей. Задача маркетолога

лога — достичь правильного соотношения между адаптацией и стандартизацией маркетингового комплекса.

Обзор основных концепций

Американский рынок конечных потребителей составляют почти 300 млн. человек, ежегодно вкладывающих свыше 12 трлн. долл. в разнообразные товары и услуги. Мировой потребительский рынок представлен более чем 6,5 миллиарда потребителей. Потребители в разных странах существенно различаются по возрасту, уровню дохода и образования, потребностям и вкусам. Понимание особенностей *покупательского поведения покупателей* — одна из важнейших задач маркетолога.

1. Расскажите о потребительском рынке и опишите модель покупательского поведения.

Потребительский рынок индивидуальных покупателей составляют конечные потребители (физические лица или домохозяйства), покупающие товары и услуги для личного потребления. Простейшая модель взаимодействия маркетинговых стимулов и реакции потребителей предполагает, что эти стимулы и иные факторы воздействуют на сознание потребителей. Сознание потребителя состоит из двух частей — личностных характеристик покупателя и собственно процесса принятия решения потребителем. Факторы влияния в сознании потребителя превращаются в совокупность наблюдаемых реакций: выбор товара, торговой марки и торгового посредника, выбор времени и объема покупки.

2. Расскажите об основных факторах, влияющих на покупательское поведение потребителей.

На *покупательское поведение потребителя* влияют четыре вида факторов: культурные, социальные, индивидуальные и психологические. Понимание этих факторов помогает маркетологам выделять целевых покупателей и создавать товары и рекламные стратегии, максимально удовлетворяющие запросы покупателей. *Культура* оказывает важнейшее влияние на запросы и поведение человека. У людей, принадлежащих к разным культурам, субкультурам и социальным классам, разнятся предпочтения относительно товаров и торговых марок. Кроме того, на выбор товаров и торговых марок воздействуют *социальные факторы* (влияние членского коллектива и семьи) и *индивидуальные характеристики* (возраст и этап жизненного цикла, род занятий, экономическое положение, образ жизни, особенности характера и самовосприятие). Наконец, на покупательское поведение индивидуального потребителя влияют четыре вида *психологических факторов*: мотивация, восприятие, усвоение опыта, а также мнения и убеждения. Изучение всех этих факторов позволяет лучше понять механизм принятия решений покупателем.

3. Дайте определение процесса принятия решения о покупке и расскажите о его этапах.

При осуществлении покупки покупатель проходит следующие стадии процесса принятия решения: осознание потребности, поиск информации, оценка вариантов, решение о покупке и реакция на покупку. На стадии *осознания потребности* потребитель отдает себе отчет в наличии проблемы или нужды, которую можно удовлетворить приобретением товара или услуги. Осознав потребность, потреби-

тель приступает к *поиску информации*. Собрав нужную информацию, он переходит к *оценке вариантов* и рассматривает марки товаров, которые могут удовлетворить его потребность. Затем потребитель принимает *решение о покупке* и совершает ее. На последнем этапе наступает *реакция на покупку*, и потребитель совершает какие-то действия, вызванные удовлетворением или неудовлетворением от покупки. Задача маркетолога — понять покупательское поведение на каждой стадии и попытаться повлиять на него.

4. Опишите процесс принятия и распространения новых товаров.

Процесс принятия нового товара состоит из пяти этапов: узнавание, интерес, оценка, проба, принятие. Маркетолог, работающий с новыми товарами, должен помочь потребителю пройти через все пять стадий. Покупатели принимают новый товар с разной скоростью, что обусловлено личными особенностями покупателей и параметрами товара. Всех потребителей можно условно разделить на пять категорий: *новаторы, ранние последователи, раннее большинство, позднее большинство и поздние последователи (отстающие)*. Каждая категория потребителей требует своего маркетингового подхода. Обычно маркетологи стремятся привлечь к товару-новинке внимание потенциальных ранних последователей, в особенности тех из них, которые являются лидерами мнений.

Вопросы для обсуждения

1. На примере покупки аудиосистемы класса hi-fi определите, насколько сильно влияют культурные, социальные, личностные и психологические факторы на оценку покупателем аудиоаппаратуры и его выбор бренда.
2. Опишите и сопоставьте отличия в поведении покупателей для следующих товаров: компакт-диск, портативный компьютер, кроссовки и хлопья на завтрак.
3. Каким образом понимание процесса принятия покупательского решения помогает маркетологам разработать более эффективные маркетинговые стратегии завоевания и удержания доверия покупателей? Насколько универсальна эта модель? Насколько она полезна?
4. Какие сведения, на ваш взгляд, окажутся более полезными при создании рекламы безалкогольного напитка: демографические характеристики потребителей или информация об их образе жизни? Приведите примеры использования каждого типа сведений.
5. Говорят, что покупательское поведение потребителей определяется скорее их субъективными представлениями, чем реальностью. Согласны ли вы с этим заявлением? Поясните свой ответ.

Закрепление материала

1. Разные виды товаров могут удовлетворять различные функциональные и психологические потребности.
 - Назовите пять товаров или услуг из числа интересующих вас предметов роскоши, например автомобили, одежда, спортивное снаряжение, косметика, член-

ство в клубе. Перечислите пять предметов первой необходимости, которыми пользуетесь, не проявляя к ним интереса, например ручки, стиральные порошки или бензин.

- Составьте список слов, которые отражают ваше отношение к каждому названному товару или услуге. Различаются ли слова, относящиеся к предметам роскоши и первой необходимости? Как можно объяснить результат с точки зрения удовлетворения различных психологических потребностей данными товарами?
2. Различные группы оказывают на потребителей разное влияние.
- Назовите какой-нибудь товар, который покупаете вы и ваши сверстники (имеется в виду ключевая референтная группа), например компакт-диск, горный велосипед или фирменные кроссовки. Вы сознавали, что у ваших друзей было что-то подобное, когда совершали покупку? Было ли это знание позитивным или негативным фактором при формировании вашей потребности в товаре? Поясните ответ.
 - Теперь подумайте о брендах, которыми пользуетесь и которыми также пользуются ваши родители. Примерами могут быть мыло, крем для бритья или маргарин. Вы обдумывали приобретение этих товаров так же тщательно, как и покупки, сделанные под влиянием сверстников, или просто следовали старой привычке?
3. Организация SRI Consulting поместила программу классификации ценностей и образа жизни (VALS) в электронном центре интеллектуальных ресурсов. Посетите сайт SRI по адресу www.sri.com и заполните анкету VALS.
- Ответьте на вопросы, чтобы определить свой тип, а затем прочтите информацию о нем. Соответствует ли описание действительности? Почему?
 - Какие четыре товара обладают большими индексами в вашем случае? Вы покупаете эти товары?
 - Сравните пять сегментов японской классификации VALS с американской системой. Насколько они похожи и подходят ли для европейского потребителя?
 - Где компании могут использовать японскую классификацию, помимо дизайна продукции?

Примечания

1. “Breda’s Harley-Davidson Day” на webshots.com: <http://community.webshots.com/album/176101205wpzFdm>. Greg Schneider, “Rebels with disposable income; aging baby boomers line up to buy high-end versions of youthful indulgences”, *The Washington Post* (27 April 2003), p. F1; Ted Bolton, “Tattooed call letters: The ultimate test of brand loyalty”, доступно на www.boltonresearch.com, April 2003; Jay Palmer, “Vroom at the top”, *Barron’s* (29 March 2004), p. 17-18; Chris Woodyard, “Motorcycle sales rev up to top 1 million”, *USA Today* (20 January 2005); Marc Gerstein, “The road ahead for Harley”, *Reuters* (13 April 2006); and the Harley-Davidson website at www.harley-davidson.com, July 2006.
2. www.un.org/esa/population/unpop и www.census.gov/main/www/popclock; Adrian Michaels, “China’s taste for luxury bears risks”, *Financial Times* (5 June 2007), p. 28.

3. Rudyard Kipling, from "The Elephant's Child" in *Just So Stories* (1902), цитата, которая широко используется в консалтинге, например, см. Creative Advantage (<http://www.creativeadvantage.com/consulting.htm>) и Michael Heath Consulting (http://www.mhconsult.com/talkingbusiness_0404.html).
4. Leon G. Schiffman and Leslie Lazar Kanuk, *Consumer Behaviour*, 9th edn (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2006), Ch. 20.
5. Jim Edwards, "Why buy?", *Brandweek* (5 October 2005), p. 21–24.
6. Alan Mitchell, "Advertising turns to science to get inside consumers' heads", *Financial Times* (5 January 2007), p. 10.
7. Philip R. Cateora, *International Marketing*, 8th edn (Homewood, IL: Irwin, 1993), Ch. 4; Warren J. Keegan, Bodo Schlegelmilch, Barbara Stoettinger, *Global Marketing Management: A European perspective* (Pearson, 2000).
8. Adam Jones and James Politi, "Kraft in talks to buy Danone biscuits", *Financial Times* (2 July 2007), p. 26; Emma Vandore, "Danone defends Numico bid price against analysts' criticism", *AP Worldstream* (10 July 2007).
9. Brian J. Ford, *The Future of Eating* (Thames & Hudson, 2000); "Blech", *The Economist* (15 January 2000), p. 87; "Cooking: ready, steady, eat", *The Economist* (8 June 2002), p. 28; "Fat or fit", *The Economist, The World in 2002* (2001); "More industrial decline: the china syndrome", *The Economist* (25 August 2001), p. 33; "Franchise sector turnover up five-fold in last decade", *Irish Independent* (19 July 2007).
10. "Islam in France", *The Economist* (25 October 2003), pp. 41–42; "Europe's Muslims" and "Muslims in Western Europe", *The Economist* (8 August 2002); "In the name of the law", *The Guardian* (14 June 2007); "Standard Chartered Bank launches Islamic banking brand", *Asia Pulse* (18 June 2007).
11. "Emigration: Over there", *The Economist* (13 December 2006); Graham Hiscott, "The Polish food wars", *The Express* (19 July 2007).
12. Eurostat Yearbook 2006–2007; "Whatever happened to the counterculture?", *The Economist* (24 June 2004); Steve Hemsley, "Never too old (or rich) to rock'n'roll", *Financial Times* (26 April 2007); Harry Dunphy, "Study finds that Eastern Europe, former Soviet republics aging fastest of world countries", *AP Worldstream* (20 June 2007).
13. Подробности европейской инициативы NS-SEC см. на www.statistics.gov.uk; Eurostat, "Methodologies and Working Papers, Task Force on Core Social Variables: Final Report", 2007 ed. (http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-RA-07-006/EN/KS-RA-07-006-EN.PDF).
14. Richard Tomkins, "The folly of treating children as consumers", *Financial Times* (28 November 2002), p. 23; список самых популярных игрушек с 1960-х гг. см. на <http://www.toyretailersassociation.co.uk/toty/toty65.htm>.
15. Peter Everett, *You'll Never Want to be 16 Again* (London: BBC Publications, 1994) or Bevis Hillier, *The Style of the Century* (London: Herbert, 1993); Jon Savage, *Teenage: The creation of youth culture* (Viking Books, 2007).
16. Syl Tang, "The tipping point", *FT Business of Fashion* (Spring/Summer 2006), p. 12–13.
17. Michael Witte, "Buzz-z-z marketing", *Business Week* (30 July 2001), p. 50–56.
18. Anya Kamenetz, "The network unbound", *Fast Company* (June 2006), p. 69–73.

19. Saul Hansell, "For MySpace, making friends was easy. Big profit is tougher", *New York Times* (23 April 2006), p. 3.1.
20. "Colored vision adidas unleashes seven-film mobile media", *Boards* (May 2006), p. 15.
21. Anya Kamenetz, "The network unbound", *Fast Company* (June 2006), p. 73. См. также Julie Bosman, "Chevy tries a write-your-own-ad approach", *New York Times* (4 April 2006), p. C1; S. Alexander Haslam, Nyla R. Branscombe and Sebastian Bachmann, "Why consumers rebel: Social identity and the etiology of adverse reactions to service failure", in S. Alexander Haslam, Daan Van Knippenberg, Michael J. Platow and Naomi Ellemers, *Social Identity at Work* (Hove: Psychology Press, 2003), p. 293–309.
22. Sheila Jones, "Procter & Gamble's bottom line is challenged", *Financial Times* (11 May 2000), p. 1; "Going soft", *The Economist* (4 March 2000), p. 34; Helen Cook, "Tissue of lies: Supermarket loses toilet paper battle", *The Mirror* (14 January 2004).
23. "Real men get waxed", *The Economist* (3 July 2003); James Harkin, "The return of the real men", *FT Magazine* (16/17 September 2007), p. 22–25.
24. Kevin Downey, "What children teach their parents", *Broadcasting & Cable* (13 March 2006), p. 26; Debbi Marco, "How to shop without a strop", *The Express* (24 July 2007).
25. Alice Dragoon, "How to do customer segmentation right", *CIO* (1 October 2005), p. 1.
26. Lucy Killgren, "Passion for the new celebrity stamping-ground", *Financial Times* (19 June 2007), p. 23.
27. Stephanie Armour, "Slowdown moves more adult kids back home", *USA Today* (24 April 2001), p. 1B; Mariko Sanchanta, "Youth snubs life as salaryman and seeks its dream", *Financial Times* (30 September 2002), p. VI; "Consensus and contraction", Special Survey – What Ails Japan?, *The Economist* (20 April 2002), p. 8–10; Michiyo Nakamoto, FT Report – Japan: "Big effort to recruit the old, the youthful and the women", *Financial Times* (6 November 2006).
28. "Sinus Social Milieus" (www.sociovision.com/sociovision/page?rep1=SM&rep2=Group&nom=princ-sm-uk).
29. Jennifer Aaker, "Dimensions of measuring brand personality", *Journal of Marketing Research* (August 1997), p. 347–356. См. также Jennifer Aaker, "The malleable self: The role of self expression in persuasion", *Journal of Marketing Research* (May 1999), p. 45–57; Audrey Azoulay and Jean-Noel Kapferer, "Do brand personality scales really measure brand personality?", *Journal of Brand Management* (November 2003), p. 143; Priscilla Chan, John Saunders, Gail Taylor and Anne Souchon, "Brand personality perception – Region or country specific?", *European Advances in Consumer Research*, 6 (2003), p. 300–307.
30. Seth Stevenson, "Ad report card: Mac attack" (19 June 2006), см. на www.slate.com/id/2143810.
31. Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality*, 2nd edn (New York: Harper & Row, 1970), p. 80–106; E. Wooldridge, "Time to stand Maslow's hierarchy on its head?", *People Management*, 1, 25 (1995), p. 17–19; для примера см. Richard Tomkins, "Luxury for all", *Financial Times* (17 July 2003).
32. Charles Pappas, "Ad nauseam", *Advertising Age* (10 July 2000), p. 16–18. See also Mark Ritson, "Marketers need to find a way to control the contagion of clutter", *Marketing* (6 March 2003), p. 16; and David H. Freedman, "The future of advertising is here", *Inc.* (August 2005), p. 70–78.

33. "The right to be beautiful", *The Economist* (24 May 2003), p. 9; Joanna Pitman, *On Blondes* (Bloomsbury: London, 2003).
34. Bob Garfield, "'Subliminal' seduction and other urban myths", *Advertising Age* (18 September 2000), p. 4, 105. См. также "We have ways of making you think", *Marketing Week* (25 September 2003), p. 14; Si Cantwell, "Common sense; scrutiny helps catch catchy ads", *Wilmington Star-News* (1 April 2004), p. 1B; and Allison Motluk, "Subliminal advertising may work after all" (28 April 2006), см. на www.newscientist.com.
35. John Kay, "Driving through the spin on Honda's big success", *Financial Times* (16 November 2004); Chris Grier, "Motorcyclists' age, affluence trending upward – and so are accidents", *BestWire* (24 July 2007).
36. "Product test: compact cameras' from the Consumers' Association magazine Which? (20 July 2007) на www.which.net.
37. Martin Fishbein and Icek Ajzen, *Belief, Attitude, Intention, and Behaviour* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1975).
38. Leon Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Stanford, CA: Stanford University Press, 1957); Leon Schiffman and Leslie Lazar Kanuk, *Consumer Behavior*, 9th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), p. 219-220; Patti Williams and Jennifer L. Aaker, "Can mixed emotions peacefully coexist?", *Journal of Consumer Research*, 28, 4 (March 2002), p. 636–649; Adam Ferrier, "Young are not marketing savvy; they're suckers", *B&T Weekly* (22 October 2004), p. 13; and Martin O'Neill and Adrian Palmer, "Cognitive dissonance and the stability of service quality perceptions", *Journal of Services Marketing*, 18, 6 (2004), p. 433–449.
39. Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, 3rd edn (New York: Free Press, 1983). См. также Hubert Gatignon and Thomas S. Robertson, "A propositional inventory for new diffusion research", *Journal of Consumer Research* (March 1985), p. 849–867; Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, 4th edn (New York: Free Press, 1995); Marnik G. Dekiple, Philip M. Parker and Milos Sarvary, "Global diffusion of technological innovations: a coupled-hazard approach", *Journal of Marketing Research* (February 2000), p. 47–59; Peter J. Danaher, Bruce G. S. Hardie and William P. Putsis, "Marketing-mix variables and the diffusion of successive generations of a technological innovation", *Journal of Marketing Research* (November 2001), p. 501–514; Eun-Ju Lee, Jinkook Lee and David W. Schumann, "The influence of communication source and mode on consumer adoption of technological innovations", *Journal of Consumer Affairs* (Summer 2002), p. 1–27; G. Antonides, H.B. Amesz and I.C. Hulscher, "Adoption of payment systems in ten countries – a case study of diffusion of innovations", *European Journal of Marketing*, 33, 11/12 (1999), p. 1123–1135.

ГЛАВА 6

Маркетинг на промышленных рынках



Помните, нерешительность клиента смерти подобна.

Кен Хорнсби

Краткое содержание

- Введение
- Промышленные рынки
- Поведение покупателей на промышленном рынке
- Основные факторы, влияющие на поведение покупателей на промышленном рынке
- Покупки на промышленном рынке с помощью Интернета
- Организации и государственные учреждения на промышленном рынке

В предыдущей главе речь шла о покупательском поведении *конечного потребителя* и факторах, которые на него влияют. В настоящей главе мы рассмотрим эту же тему применительно к *клиентам на промышленных рынках*, покупающим товары и услуги для нужд производства собственных товаров и услуг или для перепродажи третьим лицам.

Цели главы

Прочитав эту главу, вы должны уметь:

- Объяснить, чем промышленные рынки отличаются от потребительских.
- Назвать основные факторы, влияющие на поведение покупателей на промышленных рынках.
- Перечислить и объяснить основные этапы процесса принятия решения о покупке предприятиями-покупателями.
- Объяснить, как различные организации и компании принимают решение о покупке.

Введение

Продажа реактивных бизнес-лайнеров компаниям чем-то похожа на продажу автомобилей или предметов бытовой техники семьям. Продавец реактивных самолетов задает себе те же самые вопросы, что и торговец потребительскими товарами: кто наши покупатели и каковы их потребности? Как покупатели принимают решение о покупке? Какие факторы влияют на решение о покупке? Какая маркетинговая программа будет самой эффективной? Однако в качестве покупателя выступает предприятие, поэтому ответы на

эти вопросы отличаются. Таким образом, производители реактивных самолетов сталкиваются не только с теми же проблемами, которые обычно приходится решать продавцам потребительских товаров, но и с рядом дополнительных задач.

Покупка на промышленном рынке — процесс, при котором предприятия, испытывающие потребность в товарах и услугах, выявляют возможных поставщиков, оценивают их предложения и принимают решение о закупке конкретного товара у конкретного поставщика.

Так или иначе, большинство крупных компаний продает свою продукцию другим компаниям. Даже компании — производители потребительских товаров обычно сначала продают свою продукцию другим компаниям. Например, компания производит несколько линеек потребительских товаров — ликеры, бренди, чай, кофе и пр. Но чтобы эти товары попали к потребителю, компания должна сначала продать их компаниям оптовой и розничной торговли, обслуживающим потребительский рынок.

Промышленный рынок — совокупность предприятий и организаций, покупающих товары и услуги для использования в производстве других товаров и услуг или для дальнейшей перепродажи промышленным клиентам или конечным потребителям.

Промышленный рынок включает также компании, занимающиеся розничной или оптовой торговлей. Эти компании приобретают товары для дальнейшей продажи или сдачи в аренду с целью получения прибыли. Компании, которые продают товары и услуги другим коммерческим организациям, должны сделать все возможное для того, чтобы понять специфику промышленного рынка и поведения его субъектов.

Рынок промышленных предприятий имеет *гигантские* масштабы. Денежная масса и количество единиц товара на нем намного больше, чем на потребительском. Представьте, например, сколько сделок между предприятиями необходимо для производства и продажи одного комплекта автомобильных шин: сначала компания покупает у поставщиков резину, сталь, оборудование и другие товары, из которых изготавливает шины, затем продает готовые шины предприятиям розничной торговли, которые продают их потребителям. Осуществлению одной покупки *потребителем* предшествует множество отдельных покупок *предприятиями*. Кроме того, компания-производитель продает автомобильные шины в качестве комплектующих производителям транспортных средств и в качестве запчастей — автотранспортным предприятиям.

Промышленные рынки похожи на потребительские: и на тех и на других действуют покупатели и продавцы. Различия между ними заключаются в *структуре рынка и спросе, в структуре закупочного центра, в видах решений и процессах принятия решений* (табл. 6.1).

Таблица 6.1. Характеристики промышленного рынка

Структура рынка и спрос

Промышленные рынки представлены *небольшим количеством относительно крупных потребителей*

Потребители на промышленных рынках *более тесно сконцентрированы географически*

Спрос на промышленном рынке *произведен* от спроса конечных потребителей готовой продукции

Спрос на многих промышленных рынках отличается *меньшей эластичностью* в краткосрочном периоде

Спрос на промышленных рынках характеризуется *большим и быстро меняющимся диапазоном колебаний*

Окончание табл. 6.1

Особенности процесса закупок

В промышленных закупках участвует *больше потребителей*

Процесс купли-продажи на промышленном рынке требует *более профессионального подхода*

Типы и процесс принятия решений

Перед промышленными покупателями обычно стоят *более сложные задачи в процессе совершения покупки*

Процесс купли-продажи на промышленном рынке *требует соблюдения большего количества формальностей*

В процессе купли-продажи продавцы и покупатели сотрудничают более плотно и создают тесные долгосрочные *взаимоотношения*

Структура рынка и спрос

Маркетолог, работающий на промышленном рынке, в отличие от маркетолога потребительского рынка обычно имеет дело с *немногочисленными, но крупными покупателями*. Например, когда компания продает шины конечным потребителям, ее потенциальный рынок составляют миллионы владельцев автомобилей в разных странах мира. Но на промышленном рынке судьба компании зависит от нескольких крупных автомобилестроительных компаний.

Промышленные рынки также более тесно *сконцентрированы географически*, чаще всего вокруг промышленных регионов. К тому же спрос на товары промышленного назначения считается **производным** — он определяется спросом на потребительские товары. Компании Hewlett-Packard и Dell Computer покупают микропроцессоры Intel, поскольку потребители покупают персональные компьютеры. Если упадет спрос на персональные компьютеры, упадет и спрос на микропроцессорные чипы.

Производный спрос — спрос на товары промышленного назначения, который зависит от спроса на потребительские товары.

Поэтому в целях стимулирования спроса маркетологи промышленных рынков рекламируют свои товары на потребительских рынках. Компания Intel провела рекламную кампанию Intel Inside, чтобы стимулировать спрос на компьютеры с микропроцессором ее производства. Рост спроса на компьютеры на рынке конечных потребителей вызвал рост спроса на микропроцессоры Intel на промышленном рынке, от чего выиграла как Intel, так и компании, производящие компьютеры.

Многие промышленные рынки отличаются *неэластичным спросом*. Это означает, что совокупный спрос на товары производственного назначения мало подвержен колебанию цен, особенно в краткосрочном периоде. Падение цен на кожу не заставит производителей обуви увеличить объем закупок кожи до тех пор, пока не упадут цены на обувь, что, в свою очередь, повысит спрос на нее.

Наконец, промышленные рынки подвержены колебаниям спроса. Спрос на многие промышленные товары и услуги *меняется сильнее*, чем на потребительские. Небольшое повышение спроса на потребительские товары может спровоцировать значительное изменение спроса на промышленном рынке. Иногда повышение потребительского спроса только на 10% может стать причиной 200-процентного скачка спроса на промышленном рынке.

Структура закупочного комитета

По сравнению с потребительскими покупками в покупках для нужд предприятия обычно участвует *больше покупателей* и используется *более профессиональный подход*. Покупки для нужд предприятия осуществляются хорошо обученными агентами по закупкам, задача которых — купить как можно выгоднее. Чем сложнее характер закупки, тем выше вероятность того, что в принятии решения о ней будут участвовать несколько человек. Для приобретения товаров производственного назначения создаются закупочные комитеты, в состав которых входят технические эксперты и высшее руководство. Вот что говорит об этом один из аналитиков: “Продажей промышленным предприятиям занимаются обычно самые лучшие и талантливые работники компании”.

Процесс принятия и виды принимаемых решений

Покупатели товаров производственного назначения обычно имеют дело с *более сложными* решениями о покупке, чем покупатели потребительских товаров. Закупки для нужд предприятия связаны с крупными затратами, сложными экономическими и техническими соображениями, и в них принимает участие больше людей на разных уровнях управления. Неудивительно, что покупателям товаров производственного назначения требуется больше времени для принятия решений.

Процесс покупки товаров производственного назначения чаще *более формализован*, чем покупка потребительских товаров. На рынке B2B требуются подробные спецификации товаров, письменное оформление заказов на покупку, тщательный отбор поставщика и официальное разрешение руководства компании на проведение сделки.

При закупках на промышленных рынках продавец и покупатель *сильнее зависят* друг от друга. Компании, работающие на потребительском рынке, отдалены от своих потребителей. Компании на промышленном рынке часто очень тесно сотрудничают со своими потребителями на всех стадиях процесса покупки, начиная с помощи заказчикам в формулировании их проблем и заканчивая поиском решения и послепродажным обслуживанием.

В последние годы отношения между клиентами и поставщиками меняются, постепенно превращаясь из открыто враждебных в тесные и дружественные. Фактически многие компании-клиенты в настоящее время широко практикуют так называемую поддержку поставщиков.

Поддержка поставщиков — формирование и развитие сетей поставщиков-партнеров для обеспечения надлежащих и надежных поставок товаров и материалов, используемых в производстве или для перепродажи.

Поведение покупателей товаров производственного назначения

Маркетолог должен знать, как покупатели товаров производственного назначения реагируют на те или иные маркетинговые приемы. На рис. 6.1 показана модель поведения покупателя товаров производственного назначения. В этой модели маркетинговые и другие стимулы влияют на предприятие-покупателя и вызывают некую реакцию покупателя. Как и при продаже потребительских товаров, здесь маркетинг содержит те же “четыре P”: товар, цена, распределение и продвижение. Остальные стимулы представляют собой ключевые факторы внешней среды — экономические, технологические, политические, культурные

и фактор конкуренции. Под воздействием этих стимулов в компании возникает покупательская реакция, которая выражается в выборе товара или услуги, выборе поставщика, определении объема заказа, условий и сроков поставки и условий обслуживания. Чтобы разработать действенную маркетинговую стратегию, маркетолог должен хорошо понимать механизм преобразования стимулов в покупательскую реакцию [3].

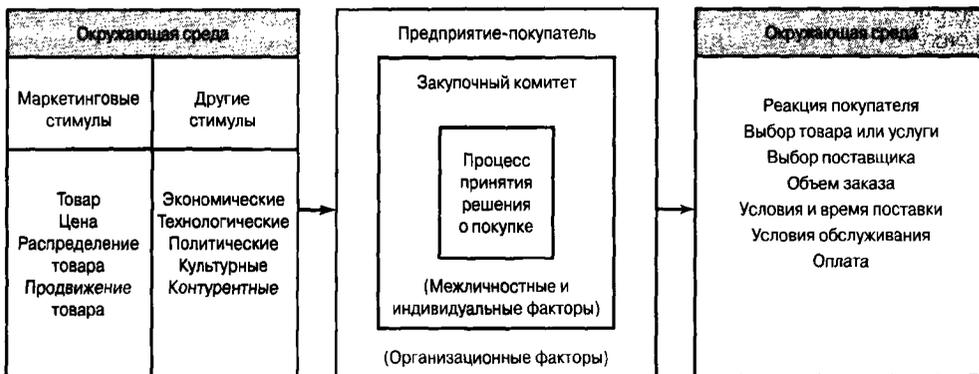


Рис. 6.1. Модель поведения покупателя товаров производственного назначения

Внутри компании для закупок создается специальный *закупочный комитет*, в состав которого входят все лица, участвующие в принятии решения о покупке. На закупочный комитет и процесс принятия решения влияют факторы не только внешней рыночной среды, но и внутренней среды компании: организационная структура, межличностные отношения и индивидуальные особенности сотрудников.

Приведенная на рис. 6.1 модель помогает найти ответы на четыре вопроса о поведении покупателя товаров производственного назначения, а именно: какие решения о покупках принимают покупатели товаров производственного назначения? Кто участвует в процессе покупки? Какие факторы влияют на покупателей? Как предприятия-покупатели принимают решения о покупках?

Основные виды ситуаций совершения закупок

Специалисты выделяют три типичные ситуации совершения закупок [4]: *обычная повторная закупка*, *новая закупка*, для которой могут понадобиться специальные исследования, и *измененная повторная закупка*, требующая проведения небольших изменений.

При **обычной повторной закупке** покупатель повторяет предыдущий заказ тех же самых товаров. Если покупатель удовлетворен предыдущими закупками, он просто выбирает поставщика из своего списка и делает заказ, не внося в него никаких изменений. Включенные в список поставщики стараются поддерживать уровень качества своих товаров и услуг. Обычно они предлагают возможность автоматического повторного заказа, и тогда компании-заказчику не приходится тратить время на их переформулирование. Поставщики, услугами которых данный покупатель еще не пользовался, стараются предложить что-нибудь новое или использовать состояние неудовлетворенности покупателя, чтобы он обратил внимание на их продукцию.

Обычная повторная закупка — ситуация покупки, при которой предприятие-покупатель делает повторный заказ, не внося в него никаких изменений.

При измененной повторной закупке предприятие-покупатель меняет спецификацию товара, цену, условия поставки или поставщиков. В принятии решения при повторной измененной закупке требуется обычно участие большего количества людей, чем при обычной повторной закупке. Прежние поставщики прилагают все усилия, чтобы опередить конкурентов и не упустить заказ. Потенциальные поставщики видят в ситуации измененной повторной закупки возможность сделать более выгодное предложение и заполучить нового клиента.

Измененная повторная закупка — ситуация покупки, при которой предприятие-покупатель меняет спецификации, цену, условия поставки или поставщика товара.

Если компания покупает какой-то товар впервые, то это ситуация **новой закупки**, требующая проведения дополнительных исследований. В таких случаях чем выше затраты или риск, тем больше людей участвуют в процессе принятия решения о покупке и тем активнее их усилия по сбору информации. Ситуация новой закупки — лучший стимул и шанс для маркетолога, который старается повлиять на всех участников принятия решения о покупке и предоставить потенциальному покупателю информационную поддержку и помощь в осуществлении выбора.

Новая закупка — ситуация покупки, при которой предприятие-покупатель приобретает данный товар или услугу впервые.

На промышленном рынке покупатели часто пытаются найти комплексное решение у одного продавца. Такой подход называется комплексными закупками и впервые был применен при государственных закупках. Вместо того чтобы покупать отдельные компоненты и самостоятельно собирать из них более сложные узлы, покупатель просит поставщика продать ему все необходимые компоненты в уже готовом виде. Право на такую продажу чаще всего получает фирма, предоставляющая наиболее полное решение. Следовательно, **комплексная продажа** — важная стратегия промышленного маркетинга, позволяющая завоевывать и удерживать новых клиентов.

Комплексная продажа — продажа комплексного решения проблемы, когда все необходимые компоненты покупаются у одного поставщика, что устраняет необходимость принятия ряда отдельных решений, неизбежных при закупке у разных поставщиков.

Продавцы все лучше осознают, что покупателям нравится такой подход к осуществлению покупок, и начинают использовать комплексные продажи в качестве маркетингового инструмента. Комплексная продажа включает два этапа. Сначала поставщик продает группу взаимосвязанных товаров, например клей и приспособления для его нанесения и сушки. Затем предлагает предприятию-заказчику готовую систему производства, систему управления запасами, распределения и тому подобное для бесперебойного функционирования его производства.

Использование комплексной продажи в качестве маркетинговой стратегии — ключ к победе и сохранению клиентуры на промышленном рынке. В конечном счете контракт получает та компания, которая более полно подходит к удовлетворению потребностей заказчика.

Участники процесса покупки товаров производственного назначения

Структурная единица предприятия-покупателя, принимающая такие решения, называется **закупочным комитетом**, или центром [12].

Закупочный комитет — совокупность отдельных лиц и структурных единиц предприятия, участвующих в процессе принятия решений о закупках товаров промышленного назначения.

Все члены организации, входящие в состав закупочного комитета, в процессе принятия решения о покупке играют одну из следующих основных ролей.

Пользователи — работники предприятия, непосредственно использующие покупаемые товары и услуги; часто выступают инициаторами закупки и помогают составить перечень необходимых товаров.

Агенты влияния — члены закупочного центра организации, которые влияют на принятие решения о покупке; обычно помогают составить перечень покупаемых товаров и предоставляют информацию, помогающую оценить варианты.

Покупатель — лицо, непосредственно осуществляющее покупку.

Лица, принимающие решения, — члены покупающей организации, имеющие официальные или неофициальные полномочия для выбора или окончательного утверждения поставщиков.

“Привратники” — члены закупочного центра организации, управляющие потоком информации к остальным членам центра.

Закупочный комитет не является постоянной структурной единицей организации. В его состав входят конкретные члены комитета, отвечающие за закупку определенного товара. Масштаб и структура закупочного комитета различны для каждого вида товара или ситуации покупки. В ситуации обычной закупки все функции закупочного центра может выполнять один человек, скажем, агент по закупкам; он один и принимает решение. При сложных закупках закупочный комитет может состоять из 20–30 менеджеров разного уровня или представителей разных отделов предприятия-покупателя. В среднем количество участников процесса принятия решения о закупке варьирует от трех (когда речь идет о рутинных услугах и товарах, применяемых в повседневной деятельности) до пяти — для таких дорогостоящих закупок, как строительные объекты и машинное оборудование. Согласно другому исследованию, 87% опрошенных менеджеров, занимающихся закупками, считают, что в будущем решения о закупке будут приниматься командами, включающими представителей разных отделов.

На глобальных промышленных рынках влияние закупочного комитета еще сильнее. При исследовании процессов принятия решения о покупке в разных странах обнаружилось, что командный характер принятия решения о закупке сильнее всего выражен в Швеции, а слабее всего в США, компании этих стран очень похожи по структуре.

Закупочный комитет обычно включает в себя нескольких лиц, участвующих в принятии решения о покупке в силу занимаемой должности. Например, в принятии решения о покупке самолета, вероятно, будет участвовать генеральный директор, пилот, агент по закупкам, менеджеры высшего уровня и другие сотрудники, в обязанности которых входит участие в принятии решения. В состав закупочного центра могут входить также

и другие участники. Некоторые из них могут оказывать сильное неформальное влияние и даже принимать окончательное решение. Иногда даже члены закупочного центра не знают всех людей, участвующих в принятии решения. Например, решение о том, какой самолет покупать, фактически принимает тот член правления корпорации, который чаще других будет пользоваться самолетом или лучше других знает, какой самолет нужен компании. Этот член правления остается за кулисами, однако имеет решающее влияние на окончательное решение. Многие решения о покупке принимаются в результате сложного взаимодействия постоянно меняющихся участников закупочного центра.

Основные факторы, влияющие на поведение покупателей на промышленном рынке

При принятии решения о покупке на покупателей товаров производственного назначения влияет множество факторов. Некоторые поставщики считают, что главные среди них — экономические, т.е. покупатель выберет поставщика, который предложит более низкие цены, или лучший товар, или лучший сервис. Они стремятся предложить покупателям неоспоримые экономические преимущества. Однако предприятия-покупатели ориентируются не только на экономическую сторону, но и на эмоции.

Однако если предложения поставщиков примерно одинаковы, у покупателей нет оснований учитывать при решении о покупке только экономические соображения. Раз потребность предприятия сможет удовлетворить любой поставщик, покупатели могут позволить себе руководствоваться личностными соображениями. Но если конкурирующие товары существенно различаются, покупатели подходят к выбору поставщика ответственно и основное внимание уделяют экономическим факторам.

На рис. 6.2 представлены факторы, влияющие на покупательский товар производственного назначения. Это факторы окружающей среды, организационные, межличностные и индивидуальные.

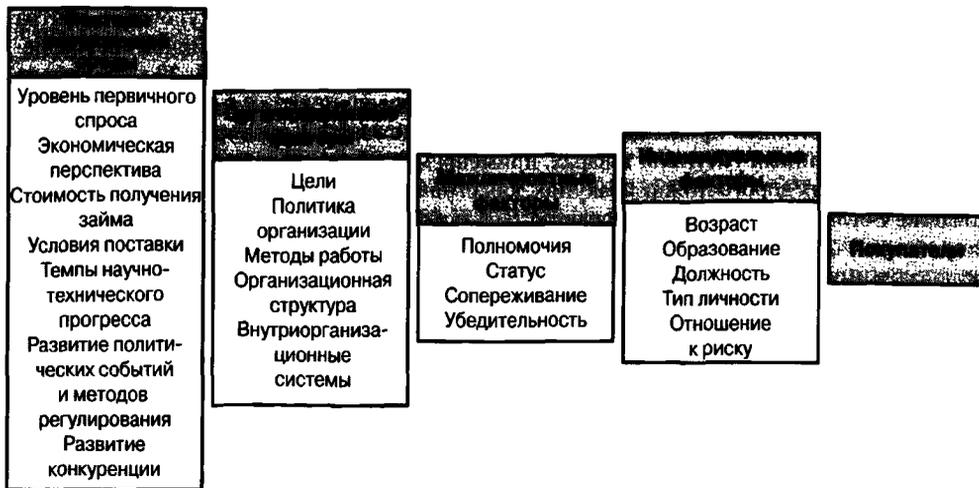


Рис. 6.2. Факторы, влияющие на поведение покупателя товаров производственного назначения

Факторы окружающей среды

Сильное влияние на покупателей товаров производственного назначения оказывают текущие и ожидаемые события в *экономической среде*, а именно: уровень первичного спроса, экономические перспективы и стоимость получения кредита. С ростом экономической неопределенности покупатели товаров производственного назначения снижают объемы новых инвестиций и сокращают товарные запасы.

Среди факторов окружающей среды большое значение имеет дефицит важных материалов, поэтому многие компании стремятся закупать и поддерживать большие запасы дефицитных материалов для обеспечения необходимого уровня производства. На покупателей также влияет развитие технологий, политика и конкуренция. То, как покупатель товаров производственного назначения реагирует на поведение и стратегии продавца, особенно на международном уровне, зависит от особенностей культуры и традиций. Компания-продавец должна отслеживать эти факторы, знать степень их воздействия на покупателя и уметь использовать в своих целях.

Организационные факторы

Каждая организация-покупатель имеет свои цели, политику, методы работы и внутри-организационные системы. Эти *организационные факторы* должен знать продавец товаров производственного назначения. Ему необходимо найти ответ на целый ряд вопросов. Сколько людей участвует в принятии решения? Кто эти люди? По каким критериям они оценивают продавца? Какова политика компании в сфере закупок

Межличностные факторы

Закупочный комитет обычно состоит из множества людей, влияющих друг на друга. Продавцу бывает сложно определить, какие межличностные факторы и силы действуют при осуществлении покупки. Как заметил один автор, “самый влиятельный человек [в закупочном комитете] часто остается незаметным, по крайней мере для торгового агента”. Да и член закупочного комитета, занимающий самую высокую должность, не обязательно имеет решающий голос при принятии решения. Наиболее влиятельны члены закупочного центра, которые управляют системой поощрений и наказаний, пользуются уважением, имеют большой опыт или находятся в особых отношениях с другими влиятельными лицами. Межличностные факторы зачастую трудноуловимы. Продавцы должны уметь выявлять эти факторы и учитывать их при выработке стратегии.

Индивидуальные факторы

Каждый участник процесса принятия решения о покупке привносит в него свои личные мотивы и предпочтения. Эти индивидуальные факторы зависят от возраста, уровня доходов, образования, профессиональной квалификации, особенностей характера и отношения к риску. У каждого покупателя свой стиль покупки. Одни тщательно анализируют конкурирующие предложения, прежде чем выбрать поставщика, другие заставляют поставщиков конкурировать между собой и добиваются в итоге лучших условий сделки.

Закупки для нужд предприятия

В табл. 6.1 перечислены восемь этапов процесса закупки. В ситуации новой закупки покупатели обычно проходят все восемь этапов, при обычной или измененной повторной

закупке некоторые этапы могут быть выпущены. Мы рассмотрим все этапы в ситуации новой закупки.

Таблица 6.2. Этапы процесса закупок и основные виды ситуаций совершения покупки

| Этапы процесса осуществления закупок | Ситуация совершения покупки | | |
|--|-----------------------------|------------------------------|---------------------------|
| | Новая закупка | Измененная повторная закупка | Обычная повторная закупка |
| Осознание потребности | Есть | Возможно | Нет |
| Общее описание потребности | Есть | Возможно | Нет |
| Оценка характеристик товара | Есть | Есть | Есть |
| Поиск поставщиков | Есть | Возможно | Нет |
| Запрос предложений | Есть | Возможно | Нет |
| Выбор поставщика | Есть | Возможно | Нет |
| Оформление заказа | Есть | Возможно | Нет |
| Оценка эффективности работы поставщика | | | |

Источник. Работа Patrick J. Robinson, Charles W. Faris, Yoram Wind, *Industrial Buying and Creative Marketing* (Boston: Allyn & Bacon, 1967), p. 14.

Осознание потребности

Осуществление закупок начинается с того, что один из сотрудников предприятия-покупателя осознает какую-либо проблему или потребность, которую можно удовлетворить, приобретая товар или услугу. **Осознание потребности** происходит под воздействием как внешних, так и внутренних стимулов. Внутренним стимулом может быть, например, решение о выпуске нового товара, для производства которого необходимо новое оборудование и материалы.

Осознание потребности — первый этап процесса закупки, на котором один или несколько сотрудников предприятия-покупателя осознают потребность, которую можно удовлетворить за счет приобретения товара или услуги.

Например, поломка какого-либо механизма требует приобретения запасных частей для ремонта. Возможно, менеджера по закупкам не устраивает качество или цена приобретаемого в настоящее время товара или обслуживание, которое предоставляет компания-поставщик. К числу внешних стимулов можно отнести идеи, появляющиеся у покупателя во время посещения выставки, просмотра рекламных объявлений или общения с торговым агентом, предлагающим товар более высокого качества или более низкую цену.

Общее описание потребности

Осознав потребность, покупатель создает **общее описание потребности**, в котором указывает основные характеристики и необходимое количество требуемого товара.

Общее описание потребности — этап процесса покупки, на котором компания-покупатель определяет основные характеристики и количество требуемого товара.

Для стандартных товаров этот процесс прост, но для определения характеристик сложных изделий покупателю может потребоваться помощь инженеров, консультантов или конечных пользователей. Им нужно проранжировать такие характеристики товара, как надежность, долговечность, цену и др. На этом этапе опытный продавец оказывает содействие покупателю в определении потребности и предоставляет информацию о значимости характеристик товара. Новая продукция все чаще разрабатывается вместе с поставщиками, которые в результате влияют на спецификацию товаров.

Оценка характеристик товара

На следующем этапе компания-покупатель приступает к разработке **перечня технических характеристик** (спецификаций) товара, часто при поддержке специалистов по функционально-стоимостному анализу. **Функционально-стоимостной анализ** — это способ сокращения производственных расходов, при котором тщательно изучаются компоненты товара и выясняется возможность их стандартизации, изменения конструкции или производства по более дешевой технологии.

Оценка характеристик товара — этап процесса покупки, на котором компания-покупатель определяет и выбирает лучшие технические характеристики требуемого товара.

Функционально-стоимостной анализ — способ сокращения производственных затрат, предполагающий тщательное изучение отдельных компонентов товара и поиск возможностей их стандартизации, изменения конструкции или производства по более дешевой технологии.

Специалисты выбирают лучшие характеристики товара и выполняют детальное их описание. Продавцы могут использовать функционально-стоимостной анализ как средство привлечения новых клиентов. Продавец, показавший покупателю более выгодный способ производства товара, может превратить ситуацию обычной повторной закупки в ситуацию новой закупки и, таким образом, получить новый заказ.

Поиск поставщиков

Теперь покупателю предстоит провести **поиск поставщиков**, чтобы выбрать лучших из них. Покупатель составляет перечень квалифицированных поставщиков, изучая торговые справочники, просматривая компьютерные базы данных и консультируясь с другими компаниями.

Поиск поставщиков — этап процесса покупки, на котором компания-покупатель выбирает лучших поставщиков.

Сегодня в поиске поставщиков компании обращаются к помощи Интернета.

Чем новее покупаемый товар, чем он сложнее и дороже, тем больше времени занимает поиск поставщиков. Задача поставщика состоит в том, чтобы оказаться в зоне видимости покупателя и создать себе безупречную репутацию на рынке. Агент по продаже отслеживает предприятия, которые в данный момент ищут поставщиков, и определяет, сможет ли его компания что-либо им предложить.

Запрос предложений

На этапе **запроса предложений** покупатель предлагает квалифицированным поставщикам делать свои предложения. Некоторые поставщики в ответ на предложение отправляют покупателю свой каталог или направляют к нему своего торгового агента. Однако

когда речь идет о технически сложном или дорогом товаре, покупатель обычно требует от каждого потенциального поставщика подробных письменных предложений или официальных презентаций.

Запрос предложений — этап процесса закупки, на котором компания-покупатель предлагает квалифицированным поставщикам сделать свои предложения.

Субъекты промышленного рынка должны уметь квалифицированно выполнять исследования, составлять предложения и проводить презентации. Предложения должны быть составлены с учетом требований маркетинга, а не просто представлять собой техническую документацию. Презентации должны внушать доверие к поставщику и выгодно выделять его среди конкурентов.

Выбор поставщика

На этом этапе члены закупочного центра изучают поступившие предложения и выбирают одного или нескольких поставщиков, а закупочный комитет составляет список своих требований к поставщику и оценивает претендентов.

Выбор поставщика — этап процесса закупки, на котором компания-покупатель анализирует поступившие предложения и выбирает одного или нескольких поставщиков.

Руководители отделов закупок в качестве самых важных факторов, влияющих на взаимоотношения поставщика и потребителя, выделяют следующие: качественные товары и услуги, своевременная поставка, этичность и искренность сотрудников компании и выгодные цены. Играют роль и способность поставщика выполнять ремонт и техническое обслуживание поставляемых изделий, проводить консультации по техническим вопросам, местонахождение, опыт работы и репутация поставщика. Члены закупочного комитета составляют рейтинг поставщиков по этим характеристикам и определяют лучших из них.

На этапе выбора поставщиков закупочный комитет решает, сколько у компании должно быть поставщиков. Когда-то компании предпочитали иметь много поставщиков, чтобы обеспечить бесперебойные поставки и добиться уступок в цене. Для возобновления контрактов ежегодно проводились переговоры и менялся объем заказов для разных поставщиков. Однако сегодня покупатели все чаще сужают круг поставщиков. Многие компании уменьшили количество своих поставщиков на 20–80%, зато тесно сотрудничают с ними на этапе разработки продукта и прислушиваются к их предложениям.

Также компании предпочитают комплектную поставку и сотрудничество с одной компанией, поставляющей товары определенного класса на протяжении длительного периода времени. Работа с одним поставщиком не только позволяет получать продукцию с неизменными характеристиками, но и дает возможность потребителю настроить производство на определенный вид сырья или продукции — вместо того чтобы менять производственный процесс, подстраиваясь под разных поставщиков. Однако есть компании, по-прежнему избегающие работы с одним поставщиком. Они опасаются, что могут впасть в чрезмерную зависимость от одного поставщика или что поставщик, у которого нет конкурентов, утратит свои качества.

Оформление заказа

Оформление заказа — этап процесса закупки, на котором компания-покупатель выдает поставщику окончательный заказ, в котором указаны технические характеристики, количество, ожидаемые сроки поставки, условия возврата и гарантии товара.

Теперь покупатель приступает к **оформлению заказа**. В случае покупки изделий, необходимых для технического обслуживания, ремонта и эксплуатации оборудования, покупатели обычно заключают *генеральные контракты*, а не одноразовые. Генеральный контракт устанавливает долгосрочное сотрудничество между поставщиком и покупателем; в нем записано, что поставщик обязуется по мере необходимости осуществлять повторные поставки товара по согласованным ценам в течение всего срока действия контракта. Продавец хранит у себя определенный запас товара. Когда у покупателя возникает необходимость в этом товаре, его компьютер автоматически передает заказ поставщику. Генеральный контракт освобождает участников от трудоемкого процесса ведения переговоров всякий раз, когда нужно закупить тот или иной товар, и позволяет покупателю часто делать небольшие заказы, сокращая объем хранения запасов и расходы на доставку.

Благодаря генеральным контрактам покупатель осуществляет покупки только у одного поставщика, увеличивая объемы заказов. Поставщик и покупатель тесно связаны между собой договорными обязательствами, и другим поставщикам трудно нарушить эти связи. Нарушение может произойти только в том случае, если покупателя перестает устраивать сервис или цены данного поставщика.

Оценка эффективности работы поставщика

На этом этапе покупатель дает оценку эффективности работы поставщика. Он может связаться с конечными пользователями товара и узнать, насколько они удовлетворены данным товаром. На основании **оценки эффективности работы поставщика** покупатель продлевает, изменяет или приостанавливает соглашение с продавцом. Задача продавца — контролировать соответствие своей работы требованиям покупателя.

Оценка эффективности работы поставщика — этап процесса закупки, на котором компания-покупатель оценивает свою удовлетворенность работой поставщика, принимая решение продлить, изменить или приостановить соглашение с ним.

Итак, мы рассмотрели этапы, которые обычно проходит компания-покупатель в ситуации новой закупки. Данная модель дает упрощенное представление о процессе принятия решения и закупки. В реальной жизни процесс гораздо сложнее. В случае обычной или измененной повторной покупки некоторые этапы могут быть упрощены или опущены. Каждая организация по-своему осуществляет закупки, и каждая конкретная ситуация имеет свои особенности. На разных этапах этого процесса в работу включаются разные участники закупочного комитета. Почти все покупатели проходят все описанные этапы, но могут менять их последовательность, добавлять другие этапы или повторять некоторые из них.

Промышленный рынок и Интернет

Закупки в Интернете

Развитие новых технологий резко изменило общение участников рынка товаров производственного назначения. Все чаще компании-покупатели приобретают нужные им товары и услуги через Интернет. Процесс приобретения компаниями необходимых им товаров посредством Интернета нередко называют *электронными закупками*.

Компании осуществляют электронные закупки по-разному. Например, создают собственные *закупочные сайты*, размещая на них информацию о своих потребностях, приглашают потенциальных поставщиков к участию в тендерах и предлагают условия заку-

пок. Компания может также создать со своими ключевыми поставщиками единую сеть — *extranet*.

Промышленные маркетологи помогают клиентам, создавая хорошо продуманные и удобные в использовании веб-сайты, как это сделала, например, компания Hewlett-Packard.

Веб-сайт компании Hewlett-Packard содержит примерно 2,5 миллиона страниц. Разработчики позаботились о том, чтобы доступ к информации был максимально удобным для потенциальных клиентов. Сотрудник, ответственный за принятие решений по покупке ИТ-оборудования, может войти непосредственно в свой клиентский сегмент (крупная компания; мелкая или средняя компания; государственное учреждение; медицинское учреждение или учебное заведение) и быстро найти краткие обзоры интересующей его продукции, подробную техническую информацию и готовые варианты решений по закупкам.

Сайт позволяет клиентам создавать специализированные каталоги часто покупаемых продуктов, составлять автоматическую маршрутизацию визирования заказов и проводить сквозную обработку транзакций. Чтобы сформировать более глубокие, персонализированные отношения со своими клиентами в Интернете, разработчики сайта Hewlett-Packard предусмотрели демонстрационные ролики, электронные информационные бюллетени, чаты с торговыми представителями компании, онлайн-курсы и службу поддержки клиентов в реальном времени. Усилия, затраченные на создание такого сайта, приносят весомые плоды: больше 55% продаж Hewlett-Packard осуществляется сейчас через веб-сайт.

Интернет открывает покупателям доступ к новым поставщикам, помогает находить более низкие цены, ускоряет процесс оформления и выполнения заказа и доставки клиенту готового продукта. Маркетологи компаний-поставщиков распространяют через Интернет новую информацию для покупателей, продают товары и услуги, ведут техническое обслуживание, поддерживают постоянную связь с клиентами и устанавливают связь со своими постоянными поставщиками и покупателями через *extranet*.

На данный момент большинство продуктов, покупаемых через Интернет, представляют собой товары для технического обслуживания, ремонта и эксплуатации (ТОРЭ). Конечно, эти суммы не идут ни в какое сравнение с суммами, расходуемыми на такие изделия, как комплектующие к самолетам, компьютерные системы и стальные трубопроводы. Тем не менее товары ТОРЭ составляют примерно 80% всех промышленных заказов, а транзакционные издержки на обработку заказов весьма высоки.

Электронные промышленные закупки позволяют сократить транзакционные издержки компаний и повышают эффективность закупок как для покупателей, так и для поставщиков. Программа закупок через Интернет избавляет компании от бумажной волокиты: результаты одного из исследований показали, что система электронной закупки сокращает издержки на оформление и выполнение заказов в среднем на 58% [13].

Электронные промышленные закупки сокращают время между оформлением заказа и доставкой товаров. Экономия времени оказывается особенно впечатляющей у компаний, которым приходится иметь дело с множеством зарубежных поставщиков. Компания Adaptec, поставщик устройств внешней памяти для компьютеров, использует *extranet* для объединения всех своих тайваньских поставщиков микросхем в единую сеть. За счет этого Adaptec удалось сократить время между оформлением заказа и доставкой готового продукта (микросхем) со 112 до 55 дней.

Наконец, помимо экономии затрат и времени, система электронных закупок высвобождает время агентов по закупкам, позволяя им сосредоточиться на решении стратегических вопросов. Интернет помогает избавиться от рутинной бумажной работы и уделять

больше времени управлению товарно-материальными запасами и творческой работе с поставщиками. “Главное, — говорит один из руководителей Hewlett-Packard, — что теперь вы можете сконцентрировать работников на действиях, способствующих добавлению стоимости”. Многие фирмы используют веб для поиска более выгодных поставщиков.

Однако быстрое расширение сферы использования электронных закупок порождает и проблемы, например, разрушает связи между клиентами и поставщиками, формирувавшиеся на протяжении десятков лет.

Кроме того, электронные промышленные закупки могут создавать проблемы, связанные с безопасностью данных. Несмотря на то что электронная почта и транзакции надежно защищены с помощью шифрования, гарантировать полную конфиденциальность данных невозможно. Компании расходуют миллионы долларов на защиту от хакерских атак и взлома систем. Например, Cisco System сообщает своим партнерам, какими маршрутизаторами, брандмауэрами и процедурами обеспечения безопасности они обязаны пользоваться для защиты соединений extranet. Больше того, Cisco System отправляет собственных инженеров систем безопасности для проверки систем защиты, установленных у ее партнеров, и подает иск на партнера, если по его вине страдает система безопасности.

Организации и государственные учреждения на промышленном рынке

До сих пор о закупках на промышленных рынках мы говорили в основном на примере предприятий. Однако все, о чем говорилось выше, можно отнести к государственным учреждениям и некоммерческим организациям. Однако некоммерческие рынки имеют свои характеристики и потребности, поэтому в заключительной части мы рассмотрим особенности рынка государственных учреждений и некоммерческих организаций.

Рынок организаций

Рынок организаций — это школы, больницы, частные клиники, тюрьмы и прочее, т.е. учреждения, предоставляющие общественные блага и пользующиеся дотациями со стороны государства. Эти организации отличаются назначением и источником финансирования. Например, есть больницы, работающие на коммерческой основе, есть некоммерческие больницы для неимущих, есть благотворительные общества для помощи безнадежно больным.

Рынок некоммерческих организаций — школы, больницы, частные клиники, тюрьмы и другие организации, которые предоставляют обществу товары и услуги и пользуются его дотациями.

Многие некоммерческие организации отличаются скромным бюджетом и ориентированы на определенную категорию клиентов. Например, пациенты больницы лишены возможности выбора меню: они едят то, что им предоставляет больница. Решение о том, какие продукты покупать для пациентов, принимает агент по закупкам больницы. Поскольку пациенты получают пищу как часть комплекса услуг, целью закупки товаров не является прибыль. Но целью закупки не будет и максимальное снижение затрат, поскольку пациенты, получающие низкокачественную еду, станут выражать свое недовольство, и репутация больницы пострадает. Значит, агент по закупкам должен искать таких поставщиков, качество товаров которых соответствует или выше некоего стандартного минимума, а цены невысоки.

Многие предприятия создают отдельные подразделения для удовлетворения потребностей некоммерческих организаций. Например, компания Heinz специально производит кетчуп и другие продукты питания для поставки в больницы, колледжи и т.п. Цены на эти товары компания Heinz назначает минимальные.

Рынок государственных учреждений

Рынок государственных учреждений — государственные учреждения, закупающие или арендующие товары и услуги, необходимые для основных функций управления.

Рынок государственных учреждений открывает большие возможности перед многими компаниями. Проведение закупок государственными учреждениями не слишком отличается от проведения закупок предприятиями. Но существуют и некоторые различия, учитывать которые необходимо прежде всего компаниям, желающим получить заказ на товары и услуги от этого сектора. Продавцам необходимо хорошо знать процесс принятия решения о покупке в госсекторе, выяснить, кто принимает окончательное решение о покупке, и определить факторы, влияющие на поведение покупателя.

Покупатели от имени государственных учреждений представляют как общенациональные, так и местные организации. Общенациональный уровень — более масштабный, на этом уровне действуют гражданские и военные учреждения. Закупки осуществляют государственные органы: министерства, комитеты, агентства, комиссии и др. Иногда *централизованная закупочная операция* помогает оптимизировать закупку товаров, в больших количествах используемых в гражданском секторе (например, офисную мебель и оборудование, транспорт, горюче-смазочные материалы), и стандартизировать процедуры закупки для других организаций. Министерство обороны, например, централизованно закупает военное оборудование для вооруженных сил.

Основные факторы, влияющие на закупки в государственных учреждениях

Государственные учреждения подвержены влиянию тех же факторов, что и покупатели товаров промышленного назначения (организационные, межличностные и индивидуальные факторы, а также факторы окружающей среды). Единственное отличие состоит в том, что за закупками в государственных учреждениях следят специальные органы, поскольку они осуществляются на деньги налогоплательщиков. Поэтому государственные учреждения вынуждены тщательно документировать все свои закупки, чтобы получить санкции на покупку, создать и утвердить множество документов. Уровень бюрократии очень высок, но продавцы должны его преодолеть. Взаимоотношения предприятий с государственными учреждениями различны в разных странах, и знание местных порядков весьма помогает успешно вести продажи.

Роль неэкономических факторов при проведении закупок государственными учреждениями постоянно возрастает. С просьбами о поддержке в государственные учреждения обращаются представители экономически слабых регионов, малый бизнес, представители национальных меньшинств и т.д., и т.п. Политики также стараются получить какой-нибудь большой заказ для предприятий своего избирательного округа.

Обычно государственные учреждения проводят тендер, в ходе которого участники должны представить свои цены и другие условия, после чего госучреждение выбирает компанию, предложившую самые выгодные условия. Однако в некоторых случаях при-

нимаются во внимание такие показатели, как качество товара, репутация компании, своевременность выполнения всех условий контракта. Для работы над сложными проектами, отличающимися высокой степенью риска или значительными расходами на НИОКР, государственные учреждения привлекают поставщиков, заключаая контракты по результатам переговоров. Этот метод применяется также в случае недостаточной конкуренции между поставщиками. Государственные учреждения чаще отдают предпочтение отечественным поставщикам, что вызывает недовольство зарубежных компаний. Каждое государство стремится поддержать своих отечественных поставщиков, даже если иностранные поставщики делают более выгодные предложения. Европейская комиссия по экономическим вопросам пытается переломить эту тенденцию.

Принятие решения о покупке в государственных учреждениях

Практика осуществления закупок государственными учреждениями часто очень сложна, а порой и просто невыносима для поставщиков. Им не нравится бумажная волокита, бюрократизм, излишнее (с их точки зрения) регулирование, стремление получить товар по самым низким ценам, слишком долгое ожидание результатов, высокая текучесть кадров в государственных учреждениях, изменения в политике и процедурах учреждений. Но, несмотря на все эти препятствия, овладеть искусством продавать товары государственным учреждениям можно довольно быстро. Государственные учреждения обычно помогают продавцам, предоставляя им информацию о своих потребностях и методах проведения закупок. Государственные учреждения стремятся найти новых поставщиков столь же часто, сколь и поставщики стремятся найти новых клиентов.

По некоторым причинам многие компании, поставляющие товары и услуги правительственным организациям, не столь ориентированы на рынок, как компании, работающие в коммерческом секторе. Общий объем государственных расходов устанавливают чиновники, а не маркетинговые службы, заинтересованные в развитии рынка. Решающую роль при закупках товаров государственными учреждениями играет цена товара. Поэтому поставщики вынуждены совершенствовать технологии производства товаров, чтобы снизить их стоимость. Если характеристики товара четко зафиксированы и неизменны, отличие данного товара от товара конкурентов перестает быть маркетинговым фактором. При открытых торгах ни реклама, ни распродажи не приведут к победе.

Многие компании создают специальные отделы маркетинга для работы с государственными учреждениями. Эти отделы помогают формировать более взвешенные и экономически обоснованные цены на торгах, предлагают свои варианты удовлетворения потребностей государственных учреждений, не дожидаясь поступления соответствующих заявок, собирают информацию о конкурентах, убеждают закупочные центры госучреждений в преимуществах своих предложений.

Обзор основных концепций

Рынки предприятий и потребителей сходны в некоторых ключевых моментах. Так, на обоих рынках присутствуют люди, принимающие решения о целесообразности закупок и исследующие возможности данных товаров и услуг удовлетворить спрос их организаций. Но рынки предприятий во многом отличаются от рынков потребителей. Прежде всего, рынок предприятий огромен, гораздо больше рынка потребителей.

1. **Дайте определение рынку товаров производственного назначения и расскажите о его отличии от рынка потребительских товаров.**

Рынок товаров производственного назначения составляют все организации, которые покупают товары и услуги для производства других товаров и услуг, или для перепродажи, или сдачи в аренду с выгодой для себя. По сравнению с потребительским рынком на рынке товаров производственного назначения покупателей меньше, но они крупнее и сконцентрированы, как правило, в одном географическом регионе. Спрос компаний-покупателей — это производный спрос, а в процессе принятия решения о покупке товара производственного назначения принимают участие гораздо больше покупателей, причем покупателей “профессиональных”.

2. **Назовите основные факторы, влияющие на поведение покупателей на рынках предприятий.**

Решения о закупках зависят от конкретных ситуаций совершения покупки. Существуют три основных вида таких ситуаций: обычная повторная закупка, измененная повторная закупка и новая закупка. Решение о покупке принимает закупочный центр (комитет). В него входит разное количество участников, каждый из которых играет определенную роль в процессе принятия решения о покупке. Факторы окружающей среды, а также межличностные и индивидуальные факторы оказывают на покупателя товаров промышленного назначения такое же влияние, как и на покупателя потребительских товаров. Однако на предприятии-покупателя воздействуют еще и организационные факторы.

3. **Перечислите основные этапы процесса принятия решения о закупках на рынке предприятий.**

Процесс закупок предприятием включает восемь основных этапов: осознание потребности, общее описание потребности, оценка характеристик товара, поиск поставщиков, запрос предложений, выбор поставщиков, оформление заказа, оценка эффективности работы поставщика. По мере того как покупатели товаров производственного назначения становятся более искушенными, продавцы этих товаров должны соответствующим образом реагировать на изменение их требований.

4. **Сравните рынки организаций и правительственных учреждений и объясните, как здесь принимаются решения о закупках.**

Огромный рынок некоммерческих организаций — это школы, больницы, частные клиники, тюрьмы и другие организации. Все они предоставляют обществу товары и услуги и пользуются его дотациями. Чаще всего эти организации имеют ограниченный бюджет и ориентированы на особую категорию клиентов. Рынок государственных учреждений характеризуется большим масштабом и широкими возможностями. Специализированные государственные учреждения покупают товары и услуги для нужд обороны, образования, социального обеспечения и др. Обычно такие закупки осуществляются методом открытых торгов или путем заключения контрактов по результатам переговоров. Высокая степень контроля со стороны правительства и других общественных групп объясняет, почему государственные учреждения принимают решения о закупках медленно и осторожно и требуют утверждения покупки руководителями различных уровней.

Обсуждение основных концепций

1. Чем отличается структура и спрос на промышленных рынках на микропроцессоры Intel от структуры и спроса рынков конечных потребителей?
2. Приведите несколько примеров, в которых обычная повторная закупка отличается от новой закупки.
3. Для кого из участников закупочного комитета — покупателя, лица, принимающего решения, “привратника”, лица, оказывающего влияние, или пользователя — были бы наиболее характерны следующие заявления, если речь идет о процессе совершения закупок посредством закупочного комитета?
4. “Данный агент-посредник вполне подойдет для этого дела, поскольку я прилагаю этот продукт”.
5. “Я поручил этому агенту-посреднику выполнение другой работы, и он справился с этим заданием”.
6. “Договариваться о встрече не нужно, торговых представителей к г-ну Джонсону не пускать”.
7. “Считайте, что мы договорились — мы покупаем вашу продукцию”.
8. “Завтра же утром я размещу у вас этот заказ”.
9. Опишите важнейшие факторы, оказывающие влияние на промышленных покупателей. Почему промышленный покупатель должен понимать влияние этих факторов?
10. В чем отличие процесса покупки промышленным предприятием от процесса покупки индивидуальным потребителем?
11. Допустим, вы являетесь владельцем небольшой типографии и вам представилась возможность получить заказ федерального правительства, который может обеспечить вашу компанию работой на несколько лет вперед. Перечислите три преимущества и три недостатка работы по контракту с федеральным правительством.

Закрепление материала

1. Оцените свое учебное заведение как организацию-покупателя на рынке учебников и других учебных пособий. Вообразите, что вы представитель издательства, которое хочет заключить договор о поставках своей продукции учебному заведению. Как модель поведения покупателей на рынке предприятий поможет вам разработать правильную маркетинговую стратегию? Насколько полезна эта модель? В чем ее ограничения? Какие типы потребителей действуют в этой ситуации (например, библиотека; закупочный комитет; студенты, которые следят за тем, какие учебники закупаются; преподаватели, которые определяют, по каким книгам будут учиться студенты; книжный магазин)? Как вы будете общаться с такими разными потребителями?
2. составьте список основных факторов, на которые будет обращать внимание представитель местных органов управления при закупке новых кофеварок для своих сотрудников. Вспомните, как представители государственных органов принимают решения. Что вы в качестве потенциального поставщика должны предпринять, чтобы получить этот заказ?

Примечания

1. Oliver Sutton, "Buzjet business still buzzing", *Interavia* (September 1999), p. 30–33; Richard Lofthouse, "Business jet is business sense", *Interavia* (September 1999), p. 121–124 and "If you need to know the price ...", *Interavia* (September 1999), p. 127–130; "Bombardier catches up with itself", *Interavia* (September 1999), p. 147–148; "When security is the issue", *Interavia* (September 1999), p. 154; *EuroBusiness* (August 2000); Bill Sweetman, "Quiet supersonics in sight", *Interavia* (November 2001), p. 19–20; Kevin Done, "Business jets "hold key to supersonic travel"" , *Financial Times* (28 July 2000), p. 8; Special Report, "Corporate aviation", *Financial Times* (7 May 2003), p. I–IV; "Concorde Special", *The Independent* (21 October 2003); Ann Treneman, "The part-time jet set", *The Times Magazine* (8 November 2003), p. 48–52; Mariko Sanchanta, Companies International: "Honda begins selling business jets", *Financial Times* (19 October 2006); "Boeing business jets sales momentum continues with seven new orders", *M2 Presswire* (21 May 2007); Kevin Done, Companies International: "Demand for business jets increases to record level", *Financial Times* (13 February 2007).
2. Bill Sweetman, "Lift fan carries Lockheed Martin to JSF victory", *Interavia* (November 2002), p. 9–10; Demetri Sevastopuloin, The Americas: "US agrees Joint Strike Fighter deal with Britain", *Financial Times* (13 December 2006).
3. James Boxell, "Rolls-Royce gets lift from air show orders", *Financial Times* (4 July 2007), p. 20; Andy Slater, "Virtual world boosts vans", *Financial Times* (9 May 2007), p. 3.
4. Kate Macarthur, "Teflon togs get \$40 million ad push", *Advertising Age* (8 April 2002), p. 3; "Neat pants for sloppy people", Consumer Reports: Publisher's Edition Including Supplemental Guides (May 2003), p. 10; "Sales makes the wearables world go round", *Wearables Business* (24 April 2004), p. 22; *Rosamaria Mancini, HFN* (16 May 2005), p. 17; and www.teflon.invista.com, accessed September 2006.
5. "More of everything: Does the world have enough resources to meet the growing needs of the emerging economies?", *The Economist* (14 September 2006).
6. Das Narayandas, "Building loyalty in business markets", *Harvard Business Review* (September 2005), p. 131–139; and James C. Anderson, James A. Narus and Wouter van Rossum, "Customer value propositions in business markets", *Harvard Business Review* (March 2006), p. 91–99.
7. Patrick J. Robinson, Charles W. Faris and Yoram Wind, *Industrial Buying Behavior and Creative Marketing* (Boston, MA: Allyn & Bacon, 1967). См. также James C. Anderson and James A. Narus, *Business Market Management: Understanding, creating and delivering value*, 2nd edn (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2004), Ch. 3; and Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12th edn (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), Ch. 7.
8. Cait Murphy, "Will the future belong to Germany?", *Fortune* (2 August 2000), p. 63–70; "Intershop muss "schnell Gewinn zeigen"", *Borsen-Zeitung* (5 April 2007).
9. Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12th edn (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), p. 213–214.

10. Frederick E. Webster Jr. and Yoram Wind, *Organizational Buying Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972), p. 78–80. См. также James C. Anderson and James A. Narus, *Business Market Management: Understanding, creating and delivering value*, 2nd edn (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2004), Ch. 3.
11. Stefan Wuyts and Inge Geyskens, “The formation of buyer–seller relationships: Detailed contract drafting and close partner selection”, *Harvard Business Review* (October 2005), p. 103–117; and Robert McGarvey, “The buyer’s emotional side”, *Selling Power* (April 2006), p. 35–36.
12. Frederick E. Webster, Jr. and Yoram Wind, *Organizational Buying Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972), p. 33–37.
13. Patrick J. Robinson, Charles W. Faris and Yoram Wind, *Industrial Buying Behavior and Creative Marketing* (Boston, MA: Allyn & Bacon, 1967), p. 14.
14. www.midas-fms.com и www.energysavingtrust.org.uk/fleet/fletheroowards/
15. Kate Maddox, “#1 Hewlett-Packard Co.: www.hp.com”, BtoB (11 August 2003), p. 1; “Great Web Sites”, www.hp.com; *BtoB Online* (13 September 2004); and “10 Great Web Sites”, *BtoB Online* (12 September 2005), все доступно на www.btobonline.com.
16. Karen Prema, “National aquarium reels in savings with online buying”, www.purchasing.com, accessed 2 March 2006; Karen Prema, “-auctions: Tools in the toolbox”, *Purchasing* (6 April 2006), p. 46–47; Susan Avery, “At HP, indirect procurement takes more of a leadership role”, www.purchasing.com, accessed 25 May 2006.
17. Demir Barlas, “E-procurement: Steady value”, www.line56.com, accessed 4 January 2005.
18. Michael A. Verespej, “E-procurement explosion”, *Industry Week* (March 2002), p. 25–28.
19. Alexander Harney, “Toyota set to join online trade exchange” and “Up close but impersonal”, *Financial Times* (10 March 2000), p. 33; “A market for monopoly”, *The Economist* (17 June 2000), p. 85–86; Stuart Derrick, “Market forces”, *e.business* (July 2000), p. 15–16.
20. H.J. Heinz Company Annual Report 2006, p. 20; доступно на <http://heinz.com/2006annualreport/2006HeinzAR.pdf>
21. Stephanie Kirchgaessner, “US approves BAE takeover of Armor Holdings”, *FT.com* (21 June 2007); “Tank deals signal BAE resilience”, *The Express* (24 July 2007); Tracey Boles, “BAE Systems races Northrup for lucrative anti-missile deal”, *The Express on Sunday* (29 July 2007).
22. Сайт Transparency International (TI) (www.transparency.org).
23. Michael Harrison, “VT aims for \$500m sales in surging US defence sector”, *The Independent* (12 November 2003); Tom Griggs, “T Group steps out into Civvy Street”, *Financial Times* (16 July 2007).

ГЛАВА 7

Маркетинговые исследования



Исследования обходятся дешево, если вы хотите остаться в бизнесе, и дорого, если не хотите.

Неизвестный автор

Краткое содержание главы

- Введение
- Маркетинговая информационная система
- Сбор информации
- Определение рынка
- Измерение текущего рыночного спроса
- Прогнозирование спроса
- Предоставление информации
- Международные маркетинговые исследования
- Маркетинговые исследования в малом бизнесе и неприбыльных организациях
- Этика маркетинговых исследований

Из предыдущей главы вы узнали о структуре маркетинговой среды. Теперь перейдем к изучению инструментов исследования и анализа, с помощью которых компании оценивают среду и ее влияние на товары и маркетинговые программы. Сначала рассмотрим маркетинговые информационные системы, позволяющие менеджерам по маркетингу получать нужные данные в нужное время и принимать на их основе более эффективные маркетинговые решения. Затем поговорим о маркетинговых исследованиях, благодаря которым менеджеры эффективнее справляются с огромными массивами данных.

Цели главы

Прочитав эту главу, вы должны уметь:

- Рассказать о значении информации для фирмы.
- Дать определение маркетинговой информационной системы и рассказать о ее составляющих.
- Перечислить четыре этапа маркетингового исследования.
- Сравнить преимущества и недостатки методов сбора информации.
- Описать методы оценки текущего рыночного спроса.
- Рассказать о специфических приемах, используемых для прогнозирования потенциального

Введение

Для анализа, планирования, осуществления и контроля маркетинговых мероприятий руководителям нужна информация. Информация — не только основа для принятия правильных решений, но и актив, обеспечивающий стратегическое конкурентное преимущество. Конкуренты могут скопировать оборудование, товары и операции соперников, но им не удастся воспроизвести информацию и интеллектуальный капитал, которыми располагает компания.

На начальном этапе развития компании исследование состоит в том, что сотрудники лично знакомятся со своими клиентами. Руководители получают маркетинговую информацию, общаясь с покупателями, наблюдая за ними, задавая вопросы. С ростом компании растут и ее потребности в объеме и качестве информации. Когда компания выходит на общенациональный и международный рынок, ей требуется информация о более крупных и отдаленных рынках. Поскольку повышается требовательность покупателей, компании необходима более качественная информация о реакции клиентов на товары и их характеристики. При использовании более сложных маркетинговых подходов и в условиях более жесткой конкуренции поставщикам нужна информация об эффективности их маркетинговых инструментов. Наконец, менеджменту постоянно нужна самая свежая информация, чтобы своевременно принимать решения.

Потребность в более полной и качественной информации удовлетворяется с помощью новых информационных технологий. Появились небольшие, но мощные компьютеры, мобильная связь, DVD, видеоконференции, Интернет и другие новшества, в корне изменившие получение, хранение и обработку данных. В итоге современные руководители перегружены информацией. Бренд-менеджер, работающий с фасованными товарами в крупной компании, получает в неделю от миллиона до *миллиарда* разных показателей. Офисные работники тратят в среднем 60% рабочего времени на обработку документации. Среднестатистический менеджер прочитывает около миллиона слов в неделю. Проблема не в недостатке информации, а в том, чтобы разглядеть суть за пеленой “информационного шума”.

Несмотря на переизбыток информации, компании-производители часто сетуют на нехватку *необходимой* информации. В одном опросе менеджеров половина респондентов заявили, что не справляются с поступающим объемом информации, но при этом две трети респондентов выразили желание получать еще больше информации. Большинству менеджеров по маркетингу не нужно *больше* информации, им необходима *более качественная* информация. Многие компании сегодня тщательно изучают информационные потребности менеджмента и разрабатывают информационные системы для их удовлетворения.

Маркетинговая информационная система

Маркетинговая информационная система (МИС) — система сбора, классификации, анализа, оценки и распространения информации для принятия маркетинговых решений, а также необходимые технологии и оборудование и входящие в нее сотрудники.

На рис. 7.1 показана концепция системы маркетинговой информации. МИС начинается с менеджеров по маркетингу и ориентирована на них, потому что именно они оценивают потребность в информации. Для сбора информации удобно использовать внутрифирменную отчетность, данные “маркетинговой разведки” и маркетинговых исследований. В результате анализа информация становится удобнее для восприятия и использования. Обработанную информацию МИС предоставляет менеджерам в удобной форме и в пугное время, чтобы она помогла им в планировании, осуществлении и контроле маркетинговых мероприятий.

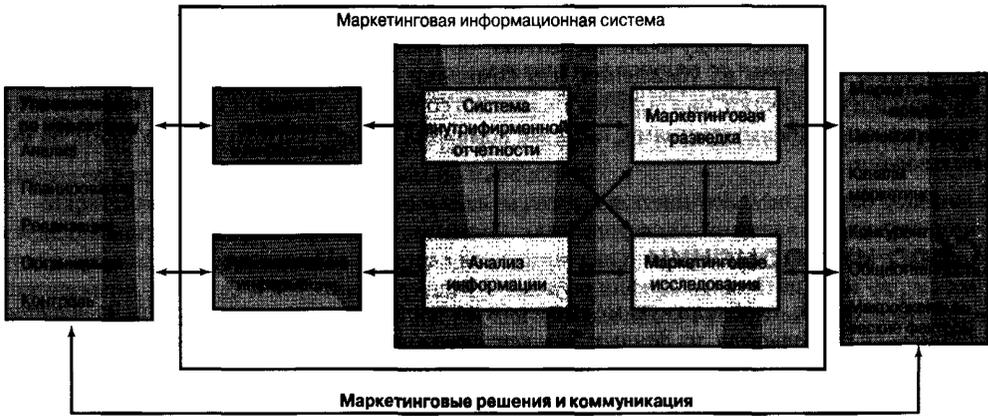


Рис. 7.1. Маркетинговая информационная система

Оценка потребности в маркетинговой информации

Система маркетинговой информации обслуживает, главным образом, руководителя маркетингового отдела и руководителей других отделов компании. Кроме того, система маркетинговой информации может обеспечивать информацией партнеров, например поставщиков, реселлеров, и маркетинговые агентства. Проектируя свою информационную систему, компания должна учитывать потребности всех этих категорий пользователей.

Чтобы маркетинговая информационная система была эффективной, необходимо найти разумное соотношение между количеством информации, которую менеджеры *хотели бы* получать, и количеством информации, которая им действительно *необходима* и *доступна* для компании. Сначала в компании проводится опрос менеджеров, чтобы выяснить, какая информация им нужна. Некоторые менеджеры отвечают, что не имеет значения, какая это информация, главное, чтобы ее было побольше. Но излишек информации может оказаться еще хуже, чем нехватка. Другие менеджеры не знают о существовании той или иной информации или о том, что ее можно получить. Например, если менеджер не знает о том, что у конкурента есть план запуска нового товара, то он не станет запрашивать информацию об этом. Поэтому МИС должна сама наблюдать за маркетинговой средой, чтобы обеспечивать менеджеров актуальной информацией.

Иногда компания не может предоставить маркетологу информацию, потому что ее либо нет, либо она недоступна для МИС данной компании. Например, менеджер торговой марки хотел бы знать, как компания-конкурент изменит свой рекламный бюджет на следующий год и как это может повлиять на распределение долей рынка в данной отрасли. Возможно, что такой информации в открытом виде нет, но даже если она есть, далеко не всякая МИС сможет точно предсказать, как изменение рекламного бюджета компании-конкурента скажется на распределении долей рынка.

Расходы на сбор, обработку, хранение и предоставление информации быстро растут. Компания должна своевременно решить, окупают ли преимущества от приобретения тех или иных данных расходы на их получение; однако преимущества и расходы не всегда поддаются оценке. Сама по себе информация не имеет никакой ценности, ценность она приобретает только в процессе *использования*. Часто бывает так, что появление новой ин-

формации не влияет на принимаемое менеджером решение и не улучшает его либо улучшает, но затраты на ее получение превышают прибыль от этого улучшения. Маркетологи не должны исходить из убеждения, что компании необходима любая дополнительная информация. Наоборот, они должны тщательно сопоставлять стоимость дополнительной информации с преимуществами, которые компания может получить в результате ее использования.

Сбор информации

Информацию, необходимую менеджерам по маркетингу, можно получить из *внутрифирменной отчетности*, из данных *“маркетинговой разведки”* и в результате проведения *маркетинговых исследований*. Собранные данные обрабатываются и представляются менеджерам в более удобной форме.

Внутрифирменные данные

Многие компании создают обширные **внутрифирменные базы данных**.

Внутрифирменные базы данных — хранилища информации, получаемой из различных внутренних источников компании, которая хранится в электронном виде в компьютерной сети данной компании.

Это очень удобно, потому что менеджеры по маркетингу могут в любой момент получить доступ к нужным им сведениям. Работа с базами данных внутренней информации позволяет им выявлять маркетинговые возможности и проблемы, разрабатывать программы и оценивать качество маркетинговой деятельности.

Информация в эту базу данных поступает из множества различных источников. Бухгалтерия готовит финансовые отчеты и хранит подробные записи о продажах, ценах и движении наличности. Производственные отделы составляют производственные планы, планы поставок, а также отчеты о материально-технических запасах. Отделы продаж составляют отчеты о работе посредников и деятельности конкурентов. Отдел маркетинга собирает информацию о демографических и психографических характеристиках потребителей, об их покупательском поведении. Отдел обслуживания покупателей накапливает данные об удовлетворенности покупателей и о проблемах обслуживания. Исследования, проводимые по заказу одного из отделов, могут представлять интерес и для других отделов.

Доступ к внутрифирменным базам данных осуществляется быстро и без больших денежных затрат, однако и здесь возможны проблемы. Поскольку внутрифирменная информация изначально отбирается для других целей, она зачастую бывает неполной или может быть представлена в форме, не подходящей для принятия маркетинговых решений. Например, финансовые отчеты, предоставляемые бухгалтерией, содержат исчерпывающие данные об объемах продаж и затратах, но без предварительной обработки отдел маркетинга не может использовать их для оценки товара, работы торговых агентов и каналов сбыта. Информация быстро устаревает; компании необходимо постоянно обновлять базы данных. К тому же в больших компаниях обычно создаются огромные объемы информации, и отслеживать ее всю довольно сложно. База данных должна быть хорошо структурирована, и доступ к ней должны иметь все специалисты. Желательно разработать удобный интерфейс, чтобы менеджеры легко находили нужные данные и эффективно их использовали.

Данные маркетинговой разведки

Данные маркетинговой разведки — повседневная информация об изменениях в маркетинговой среде, которая помогает менеджерам создавать и совершенствовать маркетинговые планы.

Система сбора маркетинговых данных определяет, какая информация требуется, собирает ее и предоставляет менеджерам по маркетингу.

Маркетинговые данные можно получать из разных источников. Множество полезных сведений могут сообщать служащие компании: администрация, инженеры и ученые, агенты по закупкам и продавцы. Но персонал компании, как правило, слишком занят, и у него нет времени, а иногда и желания, передавать важную информацию. При этом фирма вынуждена специально готовить своих людей как “разведчиков”, учить их выбирать самое важное и передавать сведения в компанию.

Компания также стремится привлечь к сбору информации поставщиков, посредников и покупателей. Сведения о конкурентах можно получить из данных их годовых отчетов, выступлений, пресс-релизов, рекламы. Полезно следить за тем, что говорят о конкурентах в публикациях и на выставках. Кроме того, компаниям полезно наблюдать за действиями конкурентов — приобретать и анализировать их продукцию, следить за торговыми сделками и новыми патентами.

Компании могут также покупать маркетинговые данные у внешних поставщиков, например в компании Dup & Bradstreet, крупнейшей в мире исследовательской компании с филиалами в сорока странах, или у компании Nielsen, специализирующейся на данных по доле рынка, розничных ценах, количестве магазинов, торгующих определенными марками.

Изучение конкурентов

Маркетинговая разведка может причинить компании ущерб, поэтому фирмы должны принимать меры для защиты от вмешательства конкурентов. Например, с 1906 года заводы компании Kellogg были открыты для широкой публики, но не так давно компания прекратила доступ посторонних на новый завод, чтобы предотвратить утечку информации о ее новом высокотехнологическом оборудовании. В Японии маркетинговая “разведка” — составная часть культуры предприятия. Каждый, от рабочего сборочной линии до руководителя высшего звена, считает своей обязанностью предоставлять начальству информацию о конкурентах.

В некоторых компаниях существуют специальные отделы для сбора и обработки маркетинговых разведывательных данных. Служащие этих отделов просматривают публикации, отбирают важные новости и отправляют обзоры менеджерам по маркетингу. Они создают подборки нужной информации и помогают менеджерам оценивать новые сведения. Эти службы значительно повышают качество информации, с которой имеют дело менеджеры по маркетингу. Методы, используемые для сбора информации о конкурентах, разнообразны — от смешных до незаконных. Менеджеры рвут ненужные документы на мелкие кусочки, так как считают, что мусорные корзины могут послужить источником утечки информации. Некоторые фирмы в открытую применяют записывающие устройства, которые автоматически фиксируют номера телефонов и факсов, и используют маленькие микрофоны.

Европейские компании отстают от своих японских и американских конкурентов в организации сбора информации. В японских компаниях это уже устоявшаяся практика. В США компаниям требуется все больше информации о конкурентах, поэтому ее объемы очень быстро растут. Когда ставки высоки, могут применяться даже сомнительные методы.

Способы сбора маркетинговых данных можно разделить на четыре основные группы.

Информация из открытых материалов и правовых документов

Анализ обычной на первый взгляд опубликованной информации может стать источником данных о конкурентах. Например, объявления о рабочих вакансиях могут кое-что рассказать о новых стратегиях и продукции конкурента. Еще один ценный источник — государственные учреждения. Хотя аэрофотосъемка предприятий конкурирующей фирмы считается незаконной, такие снимки, вместе с геологическими планами местности, часто можно найти в архивах организаций, занимающихся охраной окружающей среды. Имеются и открытые правовые документы, которые можно купить за символическую плату.

Конкуренты сами обнародуют информацию в форме ежегодных отчетов, публикаций в деловых изданиях, материалов торговых выставок, пресс-релизов, рекламы, веб-сайтов. Интернет — новый богатейший источник маркетинговой информации, поступающей от конкурентов. Большинство компаний в наше время делает информативные сайты, приводя подробные данные для привлечения клиентов, поставщиков или франчайзи, однако эта информация доступна и конкурентам. Пресс-релизы, которые обычно не поступают в СМИ, теперь размещаются в Интернете, позволяя компаниям быть в курсе новых продуктов и организационных изменений конкурентов. Объявления о вакансиях и приглашения к сотрудничеству в Интернете указывают на приоритеты развития компаний-конкурентов.

Не только собственные веб-сайты компаний содержат ценную для конкурентов информацию. Исследователи могут найти ценные данные на веб-сайтах торговых ассоциаций.

Поисковые системы наподобие Google позволяют вести поиск по названиям компаний либо по организуемым ими событиям и мероприятиям. В Интернете множество онлайн-новых баз данных и информационных служб, с помощью которых маркетологи компании могут быстро выполнить сложный поиск информации, сидя за компьютером в своем офисе.

Данные наблюдения за конкурентами и анализ открытой деятельности конкурентов

Фирмы могут лучше узнать конкурентов, приобретая их продукцию или анализируя другие внешние проявления их деятельности. Одним из самых лучших методов сбора информации, необходимой для повышения конкурентоспособности, являются тесты, исследование товаров конкурентов, воспроизведение или усовершенствование их лучших элементов. Тесты помогли компании JCB стать лидером по производству бульдозеров. Компания разбирает на части продукцию своих конкурентов и тщательно изучает ее. JCB исследовала также их производственные процессы, типы используемых станков, их мощности, комплектацию, трудозатраты, контроль качества, методику испытаний и ресурсную базу. Компания составила перечень всех действий своих основных конкурентов. Благодаря этому она смогла понять их ценовую политику, узнать их сильные и слабые стороны и использовать эти данные в своих интересах.

Информация от партнеров конкурентов

Сведения о конкурентах и их товарах можно узнать у клиентов компании. Например, однажды фирма Gillette сообщила партнеру о предполагаемой дате выпуска в США нового одноразового бритвенного станка Good News. Сразу же после этого посредник позволил в компанию Vis и передал полученные сведения. Благодаря этому Vis смогла начать продажу своей новой модели почти одновременно с Gillette.

Нужные сведения можно собрать, обработав информацию о деловых операциях клиентов.

Информация от служащих конкурирующих компаний и новых сотрудников

Компании могут получать информацию, проводя собеседования или общаясь со служащими конкурирующих фирм. Рекомендуются применять следующие методы.

- Интервьюируя потенциальных сотрудников компании, обратите внимание на тех претендентов, которые работают или работали на конкурентов — пусть даже недолго.
- Направляйте инженеров для участия в конференциях и торговых выставках, чтобы они добывали информацию у технического персонала конкурирующих компаний.
- Давайте объявления о несуществующих вакансиях и проводите интервью с претендентами, чтобы выведать информацию у конкурентов.
- Звоните работникам конкурирующих компаний, задавайте им прямые и косвенные вопросы. «Лучше всего обращаться к сотрудникам низшего уровня, — говорит Джонатан Лакс, основатель ТМА, — потому что зачастую они знают столько же, сколько их начальники, но их не слишком часто расспрашивают и они не столь подозрительны». Личные секретари и секретари приемной, телефонистки регулярно разглашают ценную информацию, сами того не подозревая.

Проведение маркетингового исследования

Маркетинговые исследования — вид деятельности, который с помощью информации связывает потребителя, покупателя и общественность с производителем. Получаемая информация служит для выявления и определения маркетинговых возможностей и проблем; для выработки, совершенствования и оценки маркетинговых действий; отслеживания результатов маркетинговой деятельности; улучшения понимания процесса управления маркетингом [14].

У менеджеров не всегда есть возможность ждать, пока из системы маркетинговых исследований поступит обработанная информация. Часто им нужны просто фактические данные о конкретной ситуации. Например, голландская фирма по производству корма для домашних животных интересуется объемом потенциального рынка таблеток для похудения для собак. Какова доля собак, имеющих избыточный вес? Насколько обеспокоены этим их хозяева? Дадут ли они эти таблетки своим питомцам [13]? Маркетинговая разведка не обеспечит маркетингологов нужными сведениями. Поскольку у менеджеров часто нет времени и навыков, чтобы самостоятельно собрать нужную информацию, они нуждаются в проведении маркетинговых исследований.

Маркетологи-исследователи классифицируют информацию, необходимую для исследования, определяют метод ее сбора, разрабатывают и осуществляют его, анализируют результаты и передают полученные данные заказчику.

Маркетологи-исследователи занимаются самой разнообразной деятельностью, начиная с изучения потенциала и доли рынка и заканчивая определением степени удовлетворения покупателей и типом покупательского поведения. Маркетинговые исследования необходимы каждому маркетологу. Компания может проводить маркетинговые исследования силами собственного отдела или же поручать их проведение независимым компаниям. Несмотря на то что в большинстве крупных компаний имеются свои исследовательские отделы, они часто прибегают к услугам других фирм для особых исследований или специфических заданий. Компаниям, не имеющим в своей структуре исследовательских отделов, приходится платить за услуги специализированных фирм.

Многие думают, что маркетинговые исследования — это длительный формальный процесс, осуществляемый только крупными маркетинговыми компаниями. Но их также проводят мелкие фирмы и некоммерческие организации. Практически любая компания может найти простые и недорогие способы исследования и предпочесть их применению сложных исследовательских приемов, используемых экспертами крупных компаний.

Процесс маркетингового исследования

Процесс маркетингового исследования (рис. 7.2) состоит из четырех этапов: выявление проблемы и целей исследования, разработка плана исследования, реализация плана исследования, обработка и предоставление полученных результатов.



Рис. 7.2. Процесс маркетингового исследования

Формулировка задачи и целей исследования

Для четкого определения проблемы менеджер по маркетингу и ответственный за проведение исследований должны работать в тесном контакте; им необходимо достичь согласия по поводу целей исследования. Менеджер лучше понимает, для принятия какого решения требуется информация, исследователь же лучше знает процесс проведения маркетингового исследования и способы получения информации.

Менеджеры должны быть хорошо знакомы с процессом маркетингового исследования, чтобы работать вместе с исследователем на стадиях планирования и обработки результатов исследования. Если они мало знают о таких исследованиях, то могут получить неправильную информацию, сделать ошибочные выводы или же запросить слишком дорогостоящую информацию. В работе на этом этапе должны принимать участие и опытные специалисты в маркетинговых исследованиях, которые понимают, какие задачи стоят перед менеджером. Исследователь должен помочь управляющему выявить проблему и предложить способы проведения исследования, которые позволят менеджеру принять самое удачное решение.

Выявление проблемы и целей исследования часто оказывается самой трудной задачей во всем процессе исследования. Менеджер порой понимает, что в деятельности компании что-то не так, но не знает, что именно. Например, менеджер крупного розничного дискаунтного магазина ошибочно решает, что падение объема продаж вызвано плохой рекламой, и заказывает исследования рекламной политики. Когда исследование покажет, что реклама воздействует на аудиторию должным образом и несет нужную информацию, менеджер будет весьма озадачен. Затем выяснится, что на самом деле проблема состоит в том, что компания просто не делает то, что обещает в рекламе. Если бы проблема сразу была правильно выявлена, компания не тратила бы деньги и время на исследование рекламы, а сразу бы взялась за изучение реакции потребителей на товары, услуги и цены данного магазина.

После того как проблема определена, менеджер и исследователь устанавливают цели исследования, которые могут быть различными в зависимости от типа маркетингового исследования.

Поисковое исследование — сбор предварительной маркетинговой информации, которая может определить проблему и выдвинуть гипотезы.

Описательное исследование — маркетинговое исследование, которое проводится для того, чтобы точнее определить маркетинговые проблемы, ситуации или рынки, такие как рыночный потенциал товара или демографические характеристики и взгляды потребителей.

Исследование причинно-следственных связей — маркетинговое исследование по проверке гипотез о причинно-следственных отношениях.

Формулировка проблемы и целей исследования является основой всего исследовательского процесса. Менеджер и исследователь должны представить формулировку проблемы в письменном виде: это гарантия того, что они одинаково понимают цели и ожидаемые результаты исследования.

Разработка плана исследования

Второй этап в процессе маркетингового исследования заключается в разработке плана эффективного сбора информации. Потом этот план представляется менеджеру по маркетингу. В плане описываются источники уже имеющихся данных, объясняется суть конкретных исследовательских подходов, определяются методы контакта, последовательность исследований и инструментарий сбора новых данных.

Цели исследования следует перевести на язык потребностей в информации.

Чтобы предоставить менеджеру необходимую ему информацию, исследователь может собрать первичные или вторичные данные, или и те и другие. *Вторичные данные* — это информация, которая была собрана прежде для других целей. *Первичные данные* — это информация, собираемая впервые для данной конкретной цели. Обычно исследователи начинают со сбора вторичных данных. Начать можно с внутренней базы данных компании. Однако компания может пользоваться различными внешними источниками информации — например, публикациями в отраслевых и общих изданиях, которые можно получить в публичных, ведомственных или университетских библиотеках.

Коммерческие источники информации

Компании могут покупать отчеты по вторичной информации у внешних поставщиков, например, у компании Nielsen Media Research, которая специализируется на исследовании брендов, или у Taylor Nelson Stores, которая предлагает услуги по статистической оценке телевизионной аудитории с помощью специальных методов измерения количества зрителей кабельного, спутникового, цифрового и эфирного телевидения. Эти и другие фирмы поставляют высококачественные данные, которые удовлетворяют многообразные потребности в маркетинговой информации.

Онлайновые базы данных и информационные ресурсы Интернета

Большинство исследователей пользуются коммерческими *онлайновыми базами данных*. Доступные онлайновые базы данных могут удовлетворить почти любую потребность в маркетинговой информации. Они обеспечивают работников компании, принимающих маркетинговые решения, огромным количеством информации. Почти всю информацию, необходимую исследователю рынка, можно найти в онлайновых базах данных.

Преимущества и недостатки вторичных данных

Обычно вторичные данные можно получить быстрее, и они требуют меньше затрат, чем первичные. Например, поиск в Интернете или онлайн-базе данных дает компании всю необходимую информацию о потреблении ее товаров быстро и почти бесплатно. Сбор первичной информации может длиться неделями или месяцами и обойтись в десятки тысяч евро. Кроме того, вторичные источники иногда могут содержать такие данные, которые компания не сумеет собрать самостоятельно. Это может быть информация, доступ к которой ограничен или сбор которой обойдется слишком дорого. Например, продолжительный аудит для сбора информации о долях рынка, ценах и новой продукции конкурирующих фирм обошелся бы компании слишком дорого, однако компания может воспользоваться услугой специальных компаний, предлагающих уже собранную и структурированную информацию по любым странам или регионам мира.

При сборе вторичных данных также могут возникнуть проблемы. Необходимой информации может просто не существовать — исследователи редко получают всю нужную им информацию из вторичных источников. Например, фирма Danone не найдет готовых сведений о реакции потребителей на новый продукт, которого еще нет на рынке. Но даже если нужные данные и существуют, они могут оказаться не совсем пригодными. Исследователь должен тщательно изучить вторичную информацию, чтобы убедиться в ее *релевантности* (соответствии целям исследования), *достоверности* (т.е. в том, что она была надлежащим образом собрана и обработана), *актуальности* (т.е. в том, что она достаточно современна для принятия нужных решений) и *объективности* (т.е. при ее сборе и обработке соблюдался принцип беспристрастности).

Качественное исследование — поисковое исследование, проводимое для выявления побуждений, реакций и поведения потребителей. Проведение фокус-групп, интервью и метод устойчивых матриц — методы, используемые в ходе этого исследования.

Количественное исследование — исследование, которое предусматривает получение информации от большого количества покупателей по почте или в ходе личного интервью для проведения статистического анализа.

Вторичные данные являются хорошей отправной точкой для исследования и часто помогают выяснить проблему и определить цели исследования. Однако в большинстве случаев вторичные данные не могут предоставить всей необходимой информации, и компании должны собрать первичные данные.

Планирование сбора первичных данных

Чтобы принимать хорошие решения, нужна хорошая информация. Исследователи должны не только тщательно оценивать качество полученных вторичных данных, но и проявлять внимательность при сборе первичных данных, т.е. следить за их релевантностью, достоверностью, актуальностью и объективностью. Это может быть *качественным исследованием*, в ходе которого изучаются мнения потребителей в маленькой выборке, или *количественным исследованием*, предоставляющим информацию о большой выборке покупателей. В табл. 7.1 показано, что при разработке плана сбора первичных данных следует учитывать такие вопросы, как методы исследования, контактные методы, план составления выборки и инструменты исследования.

Таблица 7.1. Планирование сбора первичных данных

| Методы исследования | Способ связи с аудиторией | План составления выборки | Инструменты исследования |
|---------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Наблюдение | Почта | Единица отбора | Анкета |
| Опрос | Телефон | Размер выборки | Электронные инструменты |
| Эксперимент | Личный контакт Интернет | Процедура выборки | |

Методы исследования

Наблюдение — это сбор первичных данных с помощью наблюдения за интересующими исследователя людьми, событиями и ситуациями. Вот несколько примеров.

- Для оценки качества обслуживания сотрудники компании могут прийти в магазин и сыграть роль клиентов.
- Компания Microsoft разработала систему OneNote на основе наблюдений за тем, как используется бумага для заметок — маленькие листочки, которые так часто теряются.
- Компании Orange, Pace Micro Technology и GWR провели эксперимент Octagon, в ходе которого исследователи в течение четырех недель жили в семьях и снимали на пленку все происходящее. В результате была получена уникальная информация об использовании бытовых приборов.
- Расширяется диапазон применения *электронного наблюдения*.
- Компании Nielsen и TNS устанавливают в некоторых семьях “пицлметры” — электронные приборы, которые фиксируют время включения и выключения телевизора и регистрируют программы и каналы, которые смотрят испытуемые. Это помогает оценить численность и демографические параметры аудиторий телепрограмм и каналов. Телекомпании используют эти рейтинги, чтобы оценить популярность программы и установить расценки на рекламу. Рекламодатели используют эти рейтинги для размещения рекламных роликов.
- Сканеры в магазинах розничной торговли, считывающие информацию штрих-кодов, дают точные данные о продажах. Компании, производящие и/или распространяющие потребительские товары, используют эти данные для оценки и улучшения продаж и повышения эффективности работы магазинов.
- Базы данных потребителей обеспечивают электронный мониторинг как покупок, так и воздействия на потребителей различных маркетинговых действий, чтобы адекватнее оценить взаимосвязь между ними.

Базы данных потребителей — электронные системы, помогающие выявить связь между реакцией покупателей на телевизионную рекламу (определяется с помощью пиплметра) и тем, что они покупают в магазинах (определяется с помощью сканеров для считывания штрих-кода).

Наблюдение может дать информацию, которую люди не хотят или не могут предоставить сами. В некоторых случаях наблюдение — единственный способ получения необходимой информации. Но некоторые явления и особенности не подлежат наблюдению — например, чувства, отношения, мотивы, поведение индивидов, а также долгосрочное или необычное поведение потребителей. Из-за этих ограничений исследователи часто комбинируют наблюдение с другими методами сбора информации.

Опрос — сбор первичных данных, направленный на выяснение знаний, взглядов, предпочтений потребителей и особенностей покупательского поведения.

Опрос лучше всего подходит для сбора *описательной* информации. Если компании нужны сведения о знаниях людей, их взглядах, предпочтениях или покупательском поведении, то лучше всего выяснить это, задавая нужные вопросы непосредственно каждому покупателю. Различают структурированный и неструктурированный опросы. Для *структурированного* опроса применяют стандартные перечни вопросов, которые задаются всем опрашиваемым без изменений. *Неструктурированный* опрос позволяет интервьюеру задать пробный вопрос, формулируя вопросы на основе полученных ответов.

Опрос может быть также прямым и непрямым. При *прямом* опросе исследователи прямо спрашивают о поведении или мыслях респондентов, например: “Почему вы не покупаете одежду фирмы АБВ?” И наоборот, исследователь может применить *непрямой* подход, если спросит: “Какие люди покупают одежду фирмы АБВ?” Ответ на этот непрямой вопрос дает исследователю возможность установить, почему одним потребителям не нравится продукция АБВ, а другим нравится. Ответы потребителей могут выявлять такие причины их поведения, о которых они сами не догадываются.

Опрос — это самый распространенный и зачастую единственный метод сбора первичных данных, который применяется при проведении исследования. Основное преимущество опросов заключается в их гибкости. Их можно использовать в самых разнообразных ситуациях для получения различных видов данных. В зависимости от формы опросы дают возможность получать информацию быстрее и дешевле, чем в случае наблюдения и эксперимента.

Однако при проведении опросов возникают некоторые проблемы. Иногда люди не в состоянии ответить на некоторые вопросы, потому что либо не помнят, как они поступили и почему, либо никогда не задумывались об этом. Кроме того, люди неохотно отвечают неизвестному интервьюеру или вообще не хотят рассказывать о себе. В некоторых случаях, желая казаться умнее или осведомленнее, респонденты отвечают на вопросы, на которые не знают точных ответов, или же пытаются “помочь” интервьюеру, давая ответы, которые, как им кажется, тот хотел бы услышать. Наконец, у занятых людей не всегда есть время на участие в опросах, или они считают опрос вмешательством в их личную жизнь. Тщательно спланированный опрос может свести количество таких проблем к минимуму.

Эксперимент — сбор первичных данных с помощью выделения сопоставимых групп людей и контроля переменных составляющих и реакций групп в различных ситуациях.

Эксперимент предназначен для сбора информации о причинно-следственных связях. В подготовке эксперимента используются методы наблюдения и опроса.

Например, магазин решает, стоит ли добавлять в ассортимент своих товаров духи. Исследователи хотят получить ответы на следующие вопросы.

- Насколько духи увеличат объем продаж магазина?
- Как появление духов повлияют на продажу других товаров?
- Какая реклама будет способствовать увеличению продаж духов?
- Как скажется на продаже товара назначение разных цен?
- Как повлияют духи на имидж магазина?

Чтобы узнать влияние цены на сбыт, магазину достаточно провести простой эксперимент: представить духи в одном городе по одной цене, а в другом — по другой. Если выбранные примерно одинаковые города и маркетинговые мероприятия, различия в объемах

продаж можно связать с ценой. Более сложные эксперименты могут включать другие переменные и другие места.

Способы связи с аудиторией

Информацию можно собирать по почте, телефону, в личном интервью и с помощью Интернета. В табл. 7.2 приведены достоинства и недостатки каждого из этих контактных методов.

Таблица 7.2. Преимущества и недостатки четырех контактных методов

| | Почта | Телефон | Личный контакт | Интернет |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Гибкость | Плохо | Хорошо | Отлично | Удовлетворительно |
| Количество информации, которую можно получить | Хорошо | Удовлетворительно | Отлично | Хорошо |
| Контроль воздействия интервьюера | Отлично | Удовлетворительно | Плохо | Отлично |
| Контроль выборки | Удовлетворительно | Отлично | Удовлетворительно | Удовлетворительно |
| Скорость сбора данных | Плохо | Отлично | Хорошо | Отлично |
| Уровень реакции | Плохо | Хорошо | Хорошо | Плохо |
| Стоимость | Хорошо | Удовлетворительно | Плохо | Отлично |
| Структура выборки | Хорошо | Отлично | Удовлетворительно | Плохо |

Источник. Адаптировано по Donald S. Tull, Del I. Hawkins *Marketing Research: Measurement and Method*, 6th ed., публикуется с разрешения Macmillan Publishing Company.

Анкеты, рассылаемые по почте, можно использовать для сбора больших объемов информации при сравнительно небольших затратах на одного респондента. При этом респонденты, как правило, откровеннее отвечают на вопросы личного характера, на которые обычно стесняются ответить в беседе с незнакомым интервьюером или по телефону. Кроме того, при таком методе опроса интервьюер не оказывает непосредственного влияния на опрашиваемого человека.

Почтовые анкеты имеют и недостатки, например отсутствие гибкости — она требует простых и четко сформулированных вопросов, все респонденты отвечают на одни и те же вопросы в одном и том же порядке, и исследователь не может изменить вопросы в зависимости от предыдущих ответов. К тому же проведение почтового опроса требует времени, а уровень реакции — количество людей, вернувших заполненные анкеты, — обычно низок. Кроме того, исследователь не контролирует выборку. Даже при наличии хорошо составленной анкеты трудно определить, *кто конкретно* из адресатов отвечал на вопросы.

Телефонное интервью — метод более гибкий, чем почтовый опрос. Интервьюер может разъяснить непонятные вопросы, пропустить какие-то из них или задать другие в зависимости от полученных ответов. Телефонное интервью позволяет лучше контролировать

выборку. Интервьюер может попросить к телефону респондента нужного типа или даже назвать его имя. Коэффициент ответа, как правило, выше, чем при почтовых анкетах.

Однако телефонное интервью также не лишено недостатков. Расходы на одного респондента в этом случае выше, чем при использовании почтовых анкет. Опрашиваемые могут отказаться отвечать на личные вопросы. При всем старании интервьюера ему редко удастся избежать влияния на опрашиваемых. То, как интервьюеры говорят, интонация, с какой они задают вопросы, влияет на респондента. Наконец, различные интервьюеры могут по-разному интерпретировать и записывать получаемые ответы.

Интервью бывает двух видов – индивидуальное и групповое. *Индивидуальное интервью* представляет собой беседу с людьми у них дома или на работе, на улице или в магазине. Интервьюер должен заручиться согласием на сотрудничество, а беседа может длиться от нескольких минут до нескольких часов. Иногда опрашиваемому вручают небольшую денежную сумму в качестве компенсации за потраченное время. *Групповые интервью* заключаются в приглашении шести–десяти человек на несколько часов для беседы со специально подготовленным модератором о товаре, услуге или организации. Модератор должен быть объективен, знать тему и отрасль деятельности и уметь анализировать поведение группы потребителей. Обычно в качестве компенсации за потраченное время опрашиваемые получают подарок или небольшую сумму денег. Беседа, как правило, проходит в непринужденной обстановке; приглашенным предлагают кофе и прохладительные напитки. Модератор начинает с общих вопросов, перед тем как перейти к более точным, и поощряет свободное и открытое обсуждение участниками заданной темы; предполагается, что при этом они выскажут свои подлинные мысли и чувства. В ходе беседы модератор стремится сфокусировать внимание участников на теме интервью – отсюда и происходит название **фокус-группа**. Высказывания записываются на бумаге или на видеоленту для дальнейшего исследования. Проведение фокус-группы стало одним из самых распространенных инструментов маркетинговых исследований, позволяющим лучше понять чувства и мысли покупателей.

Индивидуальное интервью – средство довольно гибкое, и с его помощью можно собрать достаточно много полезной информации. Опытные интервьюеры могут удерживать внимание респондентов длительное время и объяснять непонятные вопросы. Они не позволяют отклониться от темы интервью, задают дополнительные вопросы и могут при необходимости скорректировать направление беседы. В ходе личного интервью можно использовать любые анкеты. Интервьюер может предложить образцы товаров и упаковок и рекламные материалы и наблюдать за реакцией и поведением респондентов. В большинстве случаев личные интервью проводятся довольно быстро.

Основные недостатки личного интервью – стоимость и проблемы с выборкой. Затраты на личное интервью превышают затраты на телефонное интервью в три–четыре раза, при этом выборка для групповых интервью достаточно ограничена (из соображений экономии), поэтому полученные результаты нельзя считать совершенно достоверными. К тому же свобода интервьюеров при проведении опросов не ограничена и их влияние на респондентов может оказаться весьма сильным.

Выбор метода исследования определяется характером информации, пужной исследователю, и количеством и типом опрашиваемой аудитории. Совершенствование компьютерных и коммуникационных технологий значительно изменило методы получения информации. Например, сейчас большинство исследовательских фирм проводит телефонные интервью с помощью компьютера. Профессиональные интервьюеры звонят респондентам по выбранным наугад телефонным номерам. Когда респондент отвечает, интервьюер зачитывает вопросы с экрана монитора и заносит ответы прямо в компьютер.

Такие опросы требуют значительных инвестиций в компьютерное оборудование и обучение интервьюеров, зато упрощают обработку и экономят время. Некоторые фирмы устанавливают терминалы прямо в магазинах, чтобы покупатели сами читали вопросы на экране и вводили ответы в компьютер.

Сбор информации в Интернете настолько удобен, легок и дешев, что некоторые аналитики прогнозируют превращение Интернета в основной инструмент маркетинговых исследований. Онлайн-исследователи признают, что активных пользователей Интернета нельзя считать типичными представителями населения, они обычно образованнее, состоятельнее и моложе среднестатистического потребителя, и большинство из них мужчины. В первую очередь эти потребители должны интересоваться те компании, которые предлагают товары и услуги в Сети. Онлайн-опросы эффективны для контакта с такими группами пользователей, как подростки, холостяки, состоятельные и высокообразованные люди. Хотя большинство современных исследований по сбору информации структурированы, онлайн-выявления, чаты и онлайн-выявления фокус-группы отличаются разнообразием.

Исследования в Интернете отличаются быстротой и рентабельностью. На проведение количественного исследования в Сети нужны считанные дни. Организация фокус-групп в диалоговом режиме требует предварительного планирования, однако результаты будут получены практически мгновенно. Исследования с помощью Интернета дешевы. Участники могут подключиться к фокус-группе из любой точки земного шара, не затрачивая времени и денег на поездку и проживание в гостинице, снижая тем самым затраты на проведение исследований в комнатах для бесед. Этот метод позволяет также избежать расходов на почтовые переводы, телефонные переговоры, оплату труда служащих и печать материалов. К тому же размер выборки практически не влияет на затраты. Нет также различий в скорости и стоимости проведения исследований внутри страны и за ее пределами.

В то же время использование Интернета в маркетинговых исследованиях имеет свои недостатки. Для этого метода характерна проблема, имеющая место и при сборе информации по телефону, — незнание опрашиваемого. Не стоит полагаться на выводы на основе выборки, «самоопределившейся» из пользователей, которые случайно наткнулись на анкету в компьютере или попали в аудиторию, где проводится интервью. Результаты исследования в диалоговом режиме не характерны для всех фирм и товаров. Например, для маркетологов, работающих на массовом рынке и изучающих взаимосвязанные группы людей, этот метод не эффективен, так как большинство потребителей этого рынка — люди с низкими доходами, не имеющие доступа к Интернету. Визуальный контакт и невербальное общение, характерные для обычного группового интервью, невозможны при связи через Интернет.

Планирование выборки

Маркетинговые исследователи обычно делают выводы о больших группах потребителей на основании изучения поведения небольшой их части.

Выборка — часть генеральной совокупности, отобранная для проведения маркетингового исследования, которая должна представлять совокупность в целом.

При составлении выборки нужно ответить на три вопроса. Во-первых, *кто* должен быть опрошен (определение *единицы отбора*)? Ответ на этот вопрос не всегда очевиден. Например, кого должен опросить исследователь при изучении процесса принятия решения о покупке семейного автомобиля: мужа, жену, других членов семьи или их всех? Разные члены семьи дадут разные ответы, поэтому исследователь должен сначала определить, какая информация ему нужна и от кого ее можно получить.

Во-вторых, сколько человек нужно опросить (определение *объема выборки*)? Большая выборка дает более достоверные результаты, чем маленькая. Однако для получения надежной информации нет никакой необходимости включать в выборку весь целевой рынок или даже его большую часть. Если выборка составлена правильно, то достоверные результаты можно получить даже при объеме менее чем в 1% населения.

В-третьих, *по какому критерию* следует включать людей в выборку (определение *процедуры отбора*)? В табл. 7.3 показаны различные виды выборки. При использовании *вероятностной выборки* любой человек имеет шанс попасть в выборку, и исследователь может рассчитать погрешность полученных результатов. В случае, когда вероятностная выборка слишком дорого стоит или на обработку ее результатов требуется много времени, исследователи-маркетологи могут применить *детерминированную выборку*, даже если нет возможности точно определить погрешность результатов. Использование разных подходов к составлению выборки требует разных финансовых и временных затрат. Кроме того, они имеют разную точность и статистические характеристики. Выбор метода определяется потребностями данного исследования.

Таблица 7.3. Типы выборок

| Вероятностная выборка | |
|--------------------------------------|--|
| Простая случайная выборка | Любой человек может быть включенным в выборку |
| Стратифицированная случайная выборка | Население разделено на взаимоисключающие группы (например, возрастные); в каждой группе проводится простая случайная выборка |
| Кластерная выборка | Население разделено на несколько взаимоисключающих групп по территориальному признаку; исследователь проводит выборку из этих блоков |
| Детерминированная выборка | |
| Нерепрезентативная выборка | Для сбора информации исследователь выбирает членов общества, от которых легче всего получить информацию |
| Поверхностная выборка | Исследователь, полагаясь на свои суждения, выбирает людей, которые, по его мнению, обеспечат наиболее достоверные результаты |
| Квотная выборка | Исследователь находит и опрашивает определенное количество людей из каждой группы |

Инструменты исследования

При сборе первичных данных исследователь может выбрать один из двух основных инструментов исследования — *анкету* или *механические устройства*.

Анкета — это наиболее распространенный инструмент. В широком смысле анкета — это ряд вопросов, предлагаемых опрашиваемым. Гибкость анкеты обусловлена множеством разных способов задавать вопросы. Составленную анкету следует тщательно проработать и протестировать — только после этого ее можно использовать в широких масштабах. В плохо составленных анкетах всегда можно обнаружить несколько типичных ошибок.

Представление плана исследования

На этом этапе исследователь-маркетолог должен представить план в *письменном виде*. Это особенно важно, если проект исследования очень велик и сложен или если исследо-

вание выполняется сторонними фирмами. В плане должны быть перечислены проблемы менеджмента и цели исследования, необходимая информация, источники вторичных или методы сбора первичных данных, а также то, как полученные результаты помогут в принятии важных для компании решений. Здесь же должна быть указана и стоимость исследований. Письменный план свидетельствует о том, что менеджер по маркетингу и исследователи рассмотрели все важные аспекты исследования и пришли к соглашению по поводу того, для чего и как будет проводиться исследование.

Реализация плана исследования

На этом этапе идет сбор, обработка и анализ информации. Собрать данные могут как исследователи — работники компании, так и независимые фирмы. В первом случае компания лучше контролирует процесс сбора информации и качество получаемых данных. Однако независимые фирмы, специализирующиеся на сборе данных, могут выполнить ту же работу быстрее и дешевле.

Сбор данных — это самая дорогая часть процесса маркетингового исследования, и именно на этом этапе совершается больше всего ошибок. Исследователь должен внимательно наблюдать за сбором статистических данных, следить, чтобы все происходило в соответствии с планом исследования, своевременно решать проблемы с респондентами, не желающими отвечать на вопросы или дающими уклончивые или нечестные ответы, а также с интервьюерами, допускающими ошибки или пропускающими вопросы.

Чтобы выявить важную информацию, исследователь должен обработать и проанализировать собранные данные, проверить данные анкет на достоверность и полноту и закодировать для компьютерной обработки. Затем исследователи представляют результаты в виде таблиц и вычисляют средние значения и другие статистические показатели.

Интерпретация и представление результатов

На этом этапе исследователь должен истолковать полученные результаты, сделать выводы и сообщить их руководству. Отчет, представляемый руководству, не должен быть перегружен цифрами и сложными статистическими расчетами. Следует представить полученные результаты в том виде, в каком они наиболее полезны и удобны при принятии важных решений.

Однако обработкой должны заниматься не только исследователи. Чаще всего они эксперты в исследованиях и обработке статистических данных, но менеджеры по маркетингу лучше понимают суть исследуемой проблемы и лучше знают, какие решения должны быть приняты. В большинстве случаев результаты исследований можно интерпретировать по-разному, и их обсуждение менеджером и исследователем позволяет выбрать лучшую интерпретацию. Менеджер непременно захочет убедиться в надлежащем выполнении проекта и в том, что были проведены все необходимые расчеты. Возможно, что после ознакомления с результатами у менеджера возникают вопросы, ответить на которые можно только после дополнительной обработки данных. Наконец, менеджер — это единственный человек, который принимает окончательное решение о том, какие действия следует предпринять на основании полученных результатов. Исследователи могут даже предоставить все данные сразу менеджерам по маркетингу, чтобы те могли заново проанализировать их и самостоятельно проверить те или иные концепции.

Интерпретация — очень важная стадия маркетингового процесса. Самое блестящее исследование совершенно бесполезно, если менеджер бездумно принимает ошибочную интерпретацию исследователя. Кроме того, менеджер может неправильно понять интер-

претацию — как любой человек, менеджер скорее воспримет результаты, совпадающие с его ожиданиями, и отбросит данные, которые не согласуются с его представлениями. Поэтому в процессе интерпретации полученных результатов менеджеры и исследователи должны работать в тесном контакте и вместе нести ответственность за исследование и принятые на его основании решения.

Анализ маркетинговой информации

Сведения, содержащиеся во внутрифирменной базе данных, а также полученные в результате сбора маркетинговой информации и проведения маркетинговых исследований, как правило, требуют дополнительного анализа. Кроме того, руководителям может потребоваться помощь в применении этой информации к их маркетинговым решениям. Эта помощь может включать более сложные виды статистического анализа с целью дополнительного изучения взаимосвязей в той или иной совокупности данных. Такой анализ позволяет руководителям не ограничиваться лишь вычислением средних значений и среднеквадратических отклонений в данных и ответить на вопросы, касающиеся рынков, маркетинговой деятельности и результатов этой деятельности.

Анализ информации может также включать ту или иную совокупность аналитических моделей, которые помогут маркетологам принимать более эффективные решения. Каждая из таких моделей представляет ту или иную реальную систему, процесс или результат. Эти модели нередко помогают ответить на вопросы *а что, если... и какой из этих вариантов является оптимальным*. Специалисты по маркетингу разработали многочисленные модели, которые помогают руководителям маркетинговых подразделений принимать более эффективные решения, касающиеся маркетингового комплекса, составлять планы сбытовых территорий и обращений к клиентам по поводу продажи своей продукции, выбирать подходящие места для пунктов розничной торговли, разрабатывать оптимальные рекламные комплексы и прогнозировать сбыт новой продукции.

Использование информации

Маркетинговая информация не представляет никакой ценности, если не используется для принятия более эффективных маркетинговых решений. Следовательно, система маркетинговой информации должна обеспечивать удобный и быстрый доступ к этой информации менеджеров и других лиц, ответственных за принятие маркетинговых решений или взаимодействие с клиентами. В некоторых случаях это означает обеспечение руководителей регулярными отчетами о показателях деятельности компании, сведениями о текущих изменениях, вносимых в базу данных, а также отчетами о результатах выполнения исследовательских работ.

Но когда речь идет об особых ситуациях или о решениях, которые необходимо принять на месте, менеджерам по маркетингу может также потребоваться информация нестандартного характера. Например, менеджеру по сбыту, у которого возникли проблемы с кем-либо из крупных клиентов компании, может потребоваться сводка о продаже продукции компании данному клиенту, а также о его рентабельности за прошлый год. А директору магазина, у которого исчерпались запасы какого-либо ходового товара, может потребоваться узнать текущие уровни товарно-материальных запасов в других магазинах

соответствующей торговой сети. Таким образом, все чаще распределение информации предполагает ее ввод в базы данных и обеспечение быстрого и удобного доступа к ней.

Для облегчения этого процесса во многих фирмах используются *корпоративные компьютерные сети* — intranet. Корпоративная компьютерная сеть обеспечивает быстрый и удобный доступ к информации о результатах проведенных исследований, готовым отчетам, рабочим документам общего доступа, контактной информации для работников и остальных участников производственного процесса, а также ко многим другим данным.

Кроме того, компании все чаще предоставляют своим ключевым клиентам и членам сети формирования стоимости возможность пользоваться (по запросу) данными о состоянии выполнения собственных заказов, продукции, выпускаемой компанией, а также другими данными посредством *межкорпоративных компьютерных сетей* — extranet. Поставщики, клиенты, реселлеры, а также некоторые другие члены сети могут обращаться в межкорпоративную компьютерную сеть компании для обновления информации о самих себе, для оформления закупок, а также для сопоставления размещенных заказов с уровнем собственных товарно-материальных запасов с целью улучшения обслуживания клиентов.

Благодаря современным технологиям руководители маркетинговых подразделений могут получить непосредственный доступ к такой информационной системе в любое время суток и практически из любого места нашей планеты. Посредством сети беспроводной связи они могут обратиться к такой информационной системе, работая в своем домашнем офисе, из гостиничного номера или из местной кофейни, т.е. из любого места, где они могут включить свой ноутбук и установить связь с такой сетью. Подобные системы позволяют менеджерам непосредственно и оперативно получать необходимую им информацию в формате, отвечающем их собственным потребностям. Практически из любого места на нашей планете они могут получить информацию из баз данных своей компании (или из сторонних источников), проанализировать ее с помощью статистических компьютерных программ, подготовить требуемые отчеты и презентации и связаться непосредственно с другими участниками такой сети.

Другие аспекты маркетингового исследования

В этом разделе мы рассмотрим два особых случая: маркетинговое исследование, выполняемое в сфере малого бизнеса и некоммерческих организаций, и маркетинговые исследования на международном уровне. Кроме того, рассмотрим социально-этический аспект маркетинговых исследований.

Маркетинговые исследования в малом бизнесе и некоммерческих организациях

Многие методы маркетинговых исследований, упомянутые в этой главе, могут быть взяты на вооружение небольшими компаниями и проведены менее формально и с небольшими затратами (или вообще бесплатно). Менеджеры малого бизнеса и некоммерческих организаций могут получить качественную маркетинговую информацию с помощью простого *наблюдения* за тем, что происходит вокруг них. Например, розничные продавцы могут оценить достоинства и недостатки новых торговых точек, наблюдая за плотностью транспортного потока и количеством пешеходов. Можно отслеживать рекламу конкурентов в местных СМИ, оценивать структуру потребителей, фиксируя численность и состав

покупателей в магазине в разное время. Кроме того, многие менеджеры малых предприятий обычно поддерживают отношения со своими конкурентами и имеют представление об их планах.

Менеджеры могут проводить неформальные *опросы*, используя небольшие нерепрезентативные выборки. Директор художественного музея может узнать мнение постоянных посетителей о новых экспонатах, проведя неформальные фокус-группы — пригласив несколько человек на ланч и обсудив произведения искусства. Продавцы магазина беседуют с покупателями, персонал больниц и клиник общается с пациентами. Менеджеры ресторанов в часы слабой загрузки могут звонить выбранным наугад абонентам и расспросить их, какие рестораны они предпочитают и почему.

Помимо этого, управляющие могут проводить простые *эксперименты*. Например, меняя темы регулярной почтовой рассылки, направленной на сбор средств, и наблюдая за результатами изменений, менеджер некоммерческой организации может выявить наиболее эффективные маркетинговые стратегии. Меняя содержание и форму рекламных объявлений в газетах, менеджер может узнать об эффекте таких аспектов рекламы, как размер и место размещения рекламного объявления, о действенности купонов и других средств.

Небольшие компании могут получить большую часть вторичной информации, к которой имеют доступ крупные компании. Кроме того, информацию о местных потребителях и потребительском поведении можно получить в отраслевых ассоциациях, местных СМИ, торговых палатах и государственных организациях и учреждениях. Наконец, малые предприятия практически бесплатно могут получить массу информации в Интернете. Можно посетить сайты конкурентов и потребителей или с помощью поисковых систем собрать данные по определенным компаниям и темам.

Итак, малый бизнес и некоммерческие организации могут эффективно использовать вторичную информацию, наблюдение, опросы и эксперименты. Хотя эти неформальные методы исследования просты и требуют меньше затрат, проводить их нужно также тщательно. Менеджеры должны хорошо обдумать цели и задачи исследования, тщательно сформулировать вопросы, сделать поправку на искажения, вызванные меньшим объемом выборки и более низкой квалификацией исследователей, и проводить исследования систематически.

Международные маркетинговые исследования

Глобализация мировой экономики приводит к росту проблем, с которыми сталкиваются менеджеры. Сегодня они проводят исследовательские кампании как в своих странах, так и за их пределами. Специалисты по международным маркетинговым исследованиям выполняют те же операции, что и исследователи, работающие на внутренних рынках, начиная с выявления проблемы и составления планов исследования и заканчивая анализом результатов и отчетами о проведенной работе. Однако они часто сталкиваются с большими трудностями. В то время как исследователи внутри страны имеют дело с довольно однородными рынками в пределах этой страны, маркетологи глобального уровня работают с рынками разных стран, которые существенно отличаются уровнем экономического развития, культурой, традициями и моделями потребительского поведения. Даже сбор вторичной информации здесь связан со сложностями. Еще больше проблем возникает при сборе первичной информации. Несмотря на возрастающую сплоченность и расширение Евросоюза, европейские системы сбора информации далеки от интеграции.

Международным исследователям приходится преодолевать ряд проблем при сборе качественной *вторичной информации* на зарубежных рынках. Маркетинговые исследователи могут получить надежную вторичную информацию на внутренних рынках, однако на внешних рынках исследовательские компании порой просто отсутствуют. Некоторые международные исследовательские компании работают в нескольких крупных экономических зонах, но большинство стран не входит ни в одну из них. Таким образом, даже когда вторичная информация доступна, ее приходится собирать из многочисленных источников, что усложняет процесс ее систематизации и сравнения.

Из-за нехватки качественной вторичной информации международные исследователи часто вынуждены довольствоваться сбором первичных данных. Однако и здесь у них возникают проблемы, с которыми они не сталкиваются в своей стране. Например, трудность состоит в составлении подходящей выборки. В развитых странах исследователи для этого могут воспользоваться телефонными справочниками, данными переписи населения или другими источниками социально-экономической информации. В других же странах такая информация либо отсутствует, либо недостоверна. Установить контакт с респондентами в других странах зачастую довольно сложно. В одних странах мало у кого есть свой телефон, в других откровенительно работает почта. В Бразилии, например, около 30% кореспонденции не доходит до адресатов. Во многих развивающихся странах из-за плохих дорог и транспортных систем очень трудно добраться до некоторых районов, и потому личные интервью трудноосуществимы и дорого обходятся.

Различия в культурах стран создают международным исследователям дополнительные проблемы. Главная преграда — язык. Анкеты, например, должны быть составлены на одном языке, затем переведены на языки тех стран, где проводятся исследования. После этого необходимо перевести ответы опрашиваемых на язык оригинала для анализа и толкования. Это приводит к росту расходов на исследования и повышает вероятность ошибок.

Покупательские роли и процессы принятия потребительского решения сильно различаются в разных странах, еще более усложняя международные маркетинговые исследования. Кроме того, в разных странах по-разному относятся к маркетинговым исследованиям. В одних странах люди с готовностью участвуют в исследованиях, в других уклоняются от ответов, препятствуя маркетинговым исследованиям. Например, жителям многих исламских стран запрещено разговаривать с незнакомыми людьми, а о том, чтобы поговорить с женщиной по телефону и расспросить ее об отношении к разным маркам или товарам, не может идти и речи. В некоторых культурах вопросы маркетингового исследования считаются чересчур личными. Например, во многих латиноамериканских странах люди стесняются обсуждать с исследователями свои любимые шампуни, дезодоранты или другие товары личной гигиены. Даже если респонденты *готовы* отвечать на вопросы исследователей, они не всегда *могут* это сделать из-за своей неграмотности. А представители среднего класса в развивающихся странах зачастую дают искаженную информацию, преувеличивая свои доходы. Например, исследования потребления чая в Индии 70% респондентов со средним уровнем доходов показали, что они употребляют один из нескольких марочных сортов чая. Однако исследователи усомнились в правильности этих данных, ведь в Индии примерно 60% продаваемого чая составляют немарочные сорта.

Несмотря на эти проблемы, рост международного маркетинга ведет к быстрому увеличению международных маркетинговых исследований. Крупные компании не имеют выбора и вынуждены проводить такие исследования. И хотя проведение международных исследований связано с большими расходами и проблемами, потери в случае отказа от них еще больше. Даже небольшой опыт проведения международных маркетинговых исследований позволяет успешно преодолеть самые разные проблемы.

Этика маркетинговых исследований

Растущее недовольство потребителей стало основной проблемой для проведения маркетинговых исследований. Это недовольство привело к снижению уровня отклика в последние годы. Так, одно исследование показало, что 38% современных потребителей отказываются участвовать в традиционных опросах, — этот показатель гораздо выше, чем десять лет назад. По данным другого исследования, 59% потребителей отказались предоставить компании данные, так как сочли их бесполезными или слишком личными (всего пять лет назад этот показатель составлял 42%). Рост противодействия маркетинговым исследованиям вполне оправдан: нередко компании использовали результаты маркетинговых исследований в своих целях, докучая потребителям и даже злоупотребляя полученными данными.

Вторжение в частную жизнь потребителей

Некоторые потребители опасаются, что исследователи могут использовать изощренные методы, позволяющие выявлять скрытые чувства покупателей, а затем манипулировать этими чувствами, чтобы управлять потребительским поведением. Других потребителей отпугнули “опросы потребительского мнения”, которые оказались замаскированными акциями по продаже товаров. Некоторые потребители путают маркетинговые исследования с акциями телемаркетинга и формирования баз данных и отвечают “нет”, прежде чем интервьюер задаст вопрос. Однако большинство потребителей просто не хотят вмешательства в свою частную жизнь. Им не нравятся слишком пространные, слишком личные и всегда несвоевременные телефонные опросы, как и вопросы рассылаемых по почте анкет.

Злоупотребление результатами маркетинговых исследований

Данные исследований могут быть действенным средством убеждения; компании часто используют результаты исследований для рекламы и продвижения своей продукции. Однако в наше время многие маркетинговые исследования представляют собой нечто большее, нежели поиск факторов более успешного сбыта. Фактически в некоторых случаях исследования очевидно направлены на достижение определенного эффекта. Мало найдется компаний, которые действительно манипулируют своими исследованиями или грубо искажают их результаты; большинство случаев злоупотребления — это небольшие “поправки”.

В некоторых случаях так называемые “независимые исследования” оплачиваются компаниями, заинтересованными в результатах. Например, четыре исследования сравнивают воздействие на окружающую среду одноразовых и марлевых подгузников. Два исследования, которые спонсировались компанией по производству марлевых подгузников, приходят к выводу о том, что марлевые подгузники меньше загрязняют окружающую среду. Два других исследования, которые спонсируются компанией по производству одноразовых подгузников, дают прямо противоположные результаты. Но все исследования выглядят достаточно объективными — в свете изначальных допущений, на которых они основаны.

Для противодействия злоупотреблениям, связанным с маркетинговыми исследованиями, были разработаны специальные стандарты — например, Международный кодекс практики маркетинговых и социологических исследователей *ESOMAR* (*ESOMAR's International Code of Marketing and Social Research Practice*) (www.esomar.org). Этот кодекс определяет обязательства исследователей по отношению к респондентам и обществу в целом. Например, в нем говорится, что исследователи должны предоставлять свои имена

и адреса субъектам исследований; он запрещает под видом маркетингового исследования собирать информацию для разного рода баз данных, для продажи товаров и в рекламных целях. Однако достаточно много коммерческих организаций, не имеющих отношения к индустрии маркетинговых исследований, проводят псевдоисследования, которые портят репутацию законных маркетинговых исследований.

Обзор основных концепций

Сегодня, в условиях быстро меняющейся маркетинговой среды, менеджеру по маркетингу для принятия эффективных и своевременных решений необходима надежная информация в больших объемах. Рост потребности в информации совпал со стремительным развитием информационных технологий. С помощью современных технологий компании могут обрабатывать большие массивы данных — подчас даже слишком большие. И все же маркетологи часто жалуются на отсутствие *нужной* информации и на избыток *бесполезной*. Поэтому многие компании уделяют особое внимание изучению потребностей менеджеров в информации и создают информационные системы, которые могли бы удовлетворить эти потребности.

1. Расскажите о роли информации в деятельности компании и важности понимания компанией своего рынка.

Качественные товары и успешные маркетинговые программы начинаются с определения нужд и запросов потребителей. Следовательно, если компания хочет доставлять высшую потребительскую ценность и удовлетворение своим клиентам, ей необходима достоверная и актуальная информация. Компаниям также необходимы сведения о конкурентах, посредниках и других действующих лицах и силах маркетинговой среды. Все чаще маркетологи рассматривают информацию не только как основу для принятия более эффективных решений, но и как важный стратегический актив и маркетинговый инструмент.

2. Дайте определение маркетинговой информационной системы и расскажите о ее составляющих.

Маркетинговая информационная система (МИС) — это совокупность действий по сбору, обработке, анализу, оценке и распространению актуальных, точных и своевременных данных для информационного обеспечения маркетинговых решений, а также необходимые для этого процесса людские и материальные ресурсы. Тщательно разработанная маркетинговая информационная система начинается с пользователя и заканчивается им же.

Сначала МИС *оценивает потребность в информации*, затем *извлекает нужную информацию* из системы внутренней отчетности компании, из данных отдела по сбору маркетинговой информации и из результатов маркетинговых исследований. *Внутренние источники информации* включают в себя отчеты компании о доходах и расходах, балансовые отчеты, показатели сбыта, планы коммерческих визитов, счета-фактуры, учетные ведомости товарно-материальных ценностей, отчеты о предыдущих исследованиях. Эти данные можно получить легко и быстро, но их нужно адаптировать для использования в отделе маркетинга. *Сбор маркетинговой информации* — это систематическое получение и анализ доступных для широкой общественности данных об изменениях в маркетинговой среде. *Маркетинговое ис-*

следование — это сбор информации, необходимой в той специфической маркетинговой ситуации, в которой находится компания. На последнем этапе МИС *предоставляет информацию* менеджерам в нужной форме и в нужное время, чтобы помочь им в разработке более эффективных маркетинговых решений.

3. Расскажите о четырех этапах процесса маркетингового исследования.

На первом этапе процесса маркетингового исследования происходит *выявление проблемы и определение целей исследования*. Исследование может быть поисковым, описательным или причинным. Второй этап связан с *разработкой плана исследования* для сбора информации из первичных и вторичных источников. На третьем этапе исследователи и маркетологи *реализуют план исследования*, собирая, обрабатывая и анализируя информацию. Четвертый этап заключается в *работке и представлении полученных результатов* менеджерам. Чтобы привести полученную информацию в форму, более удобную для менеджеров по маркетингу, выполняется дополнительный статистический анализ. В ходе этого анализа используются специальные статистические методы и модели, что позволяет получить более точные и объективные данные.

Как *внутренние*, так и *внешние* источники вторичных данных зачастую позволяют получить требуемую информацию быстрее и дешевле, чем источники первичных данных. Кроме того, иногда они позволяют получить информацию, которую компания не может собрать собственными силами. Однако требуемой информации может не оказаться во вторичных источниках. Исследователи должны также оценить вторичную информацию, чтобы гарантировать ее *релевантность*, *достоверность*, *актуальность* и *объективность*. По этим же критериям необходимо оценить и первичные исследования. Каждый из методов сбора первичных данных — *наблюдение*, *опрос* и *эксперимент* — имеет свои преимущества и недостатки. Каждый из контактных методов проведения первичных исследований — почта, телефон, личное интервью и Интернет — также имеет свои преимущества и недостатки. Аналогично и каждый из контактных методов имеет свои плюсы и минусы.

4. Объясните, как компании анализируют и распределяют маркетинговую информацию.

Информация, накапливаемая во внутренних базах данных, а также добываемая посредством сбора маркетинговой информации и проведения маркетинговых исследований, как правило, требует дополнительной аналитической работы. Такая работа может включать сложный статистический анализ или использование аналитических моделей, которые помогают специалистам по маркетингу принимать более эффективные решения. Чтобы проанализировать данные по отдельным клиентам, многие компании в наши дни приобретают или разрабатывают самостоятельно специальные компьютерные программы и методы анализа — так называемое *управление отношениями с клиентами (CRM)*, — которые объединяют, анализируют и применяют огромные объемы данных по отдельным клиентам, содержащиеся в базах данных этих компаний.

Маркетинговая информация не представляет никакой ценности до тех пор, пока не будет использована для принятия более эффективных маркетинговых решений. Следовательно, система маркетинговой информации должна обеспечивать удобный и быстрый доступ к этой информации менеджеров и других лиц, ответственных за принятие маркетинговых решений или взаимодействие с клиентами.

В одних случаях это означает обеспечение руководителей регулярными отчетами о показателях деятельности компании, сведениями о текущих изменениях, вносимых в базу данных, а также отчетами о результатах выполнения исследовательских работ. В других случаях это означает возможность получения нестандартной информации, которая используется в особых ситуациях, а также для принятия безотлагательных решений (т.е. решений, которые необходимо принимать непосредственно на месте событий). Для упрощения этого процесса многие фирмы используют корпоративные (intranet) и межкорпоративные компьютерные сети (extranet). Благодаря современным технологиям руководители маркетинговых подразделений могут получить непосредственный доступ к такой информационной системе в любое время суток и практически из любого места земного шара.

5. Перечислите проблемы, с которыми сталкиваются маркетологи при проведении маркетинговых исследований; подробнее расскажите о проблемах правового и этического характера.

Многие маркетологи испытывают трудности при проведении маркетинговых исследований, особенно в малом бизнесе, некоммерческой сфере и на международном уровне. Маркетинговое исследование можно эффективно проводить даже при ограниченных средствах, что обычно характерно для малого бизнеса и некоммерческих организаций. Маркетинговые исследования в других странах проводятся по той же методике, что и дома, но в ходе их проведения возникают дополнительные проблемы. Все компании должны осознавать свою гражданскую и морально-этическую ответственность при проведении маркетинговых исследований, и особенно это касается таких аспектов, как вторжение в частную жизнь потребителей и некорректное использование данных, полученных в ходе исследований.

Вопросы для обсуждения

1. Вы исследователь-маркетолог, выполняющий заказы разных компаний. Докажите, что ваши клиенты не зря потратили деньги на услуги.
2. Компании часто сталкиваются с быстрым изменением окружающей среды. Какая маркетинговая информация, на ваш взгляд, больше всего подвержена устареванию? Как менеджер должен обрабатывать эти результаты исследования?
3. Определите тип исследования, больше всего подходящей к каждой из предложенных ниже ситуаций. Аргументируйте свой ответ.
 - Фирма Nestle хочет оценить влияние детей на родителей при покупке еды на завтрак.
 - Книжный магазин колледжа хотел бы узнать, что студенты думают о его ассортименте, ценах и качестве обслуживания.
 - Фирме L'Oreal нужно определить прибыль, которую можно получить от продажи новой линии дезодорантов для подростков.
 - Фирма Gap выбирает место для своего нового магазина в быстрорастущем пригороде.
 - Компания Nintendo планирует расширить ассортимент мультимедийных товаров для подростков и взрослых, поэтому ей необходимо определить возможности реализации своих идей.

4. Что хуже при измерении и прогнозировании рынка: недооценить или переоценить спрос? Объясните.
5. С помощью каких опережающих индикаторов можно предсказать объем продаж автомобилей? Мобильных телефонов? Детского питания? Опишите процесс поиска опережающих индикаторов, характеризующих сбыт продукции.

Примечания

1. "A turning point for AIDS?", *The Economist* (15 July 2000), p. 117–119; "Business and AIDS", *The Economist* (10 February 2001), p. 95; "AIDS: forty million orphans", *The Economist* (30 November 2002), p. 56; "For 80 cents more", *The Economist* (17 August 2002), p. 19–22; "AIDS: money, money, money", *The Economist* (28 June 2003), p. 117; Andrew Jack, "Gates urges more HIV prevention as priority in Aids fight", *Financial Times* (15 August 2006); Michael Peel, "A matter of life and death", *Financial Times* (2 December 2006), p. 3; Nick Partridge, "It's 25 years and counting: Despite great advances in the treatment of Aids since Terrence Higgins died, ignorance still threatens to escalate the epidemic", *The Guardian* (4 July 2007); Rupert Cornwell, "World is failing to halt spread of HIV/Aids", *The Independent* (24 July 2007); "Authorities release HIV/AIDS surveillance report for 2006", *BBC Monitoring Service*, Botswana (1 August 2007). Отчеты WHO по ВИЧ/СПИД см. на www.who.int/topics/hiv_infections/en/; см также www.nowproject.co.za.
2. "Tesco: fresh, but far from easy", *The Economist* (21 June 2007).
3. Philip Kotler, *Marketing Insights from A to Z* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003), p. 80–82.
4. Jennifer Brown, "Pizza Hut delivers hot results using data warehousing", *Computing Canada* (17 October 2003), p. 24; "Pizza Hut, Inc.", *Hoover's Company Records* (15 May 2006), p. 89521; http://www.adbrands.net/us/yum_us.htm, 3 August 2007.
5. Tracey Tyler, "WestJet accuses rival of trap in spy case", *Toronto Star* (14 February 2006), p. D1.
6. Andy Serwer, "P&G's covert operation", *Fortune* (17 September 2001), p. 42–44. См. также Andrew Crane, "In the company of spies: When competitive intelligence gathering becomes industrial espionage", *Business Horizons* (May–June 2005), p. 233–240; Kate MacKenzie, "Employees may be opening door to criminals", *Financial Times* (31 May 2006), p. 4.
7. Fred Vogelstein and Peter Lewis, "Search and destroy", *Fortune* (2 May 2005).
8. James Curtis, "Behind enemy lines", *Marketing* (24 May 2001), p. 28–29. См. также Brian Caufield "Know your enemy", *Business 2.0* (June 2004), p. 89; Michael Fielding, "Damage control: Firms must plan for counterintelligence", *Marketing News* (15 September 2004), p. 19–20; Bill DeGenaro, "A case for business counterintelligence", *Competitive Intelligence Magazine* (September–October 2005), p. 12–16.
9. James Curtis, "Behind enemy lines", *Marketing* (24 May 2001), p. 28–29.
10. Jack Honomichl, "Honomichl 50", special section, *Marketing News* (15 June 2006), p. H1–H67. Остальная информация взята с www.infores.com, www.smr.com, www.nielsen.com и <http://www.yankelovich.com/products/monitor.aspx>, August 2006.

11. David Kiley, "Shoot the focus group", *BusinessWeek* (14 November 2005), p. 120-121.
12. Spencer E. Ante, "The science of desire", *BusinessWeek* (5 June 2006), p. 99–106; См. также "Marriott closes 2006 selected best-in-class by readers of Business Traveler and Executive Travel magazines", *PR Newswire* (2 January 2007); и Adbrands (www.adbrands.net/sectors/sector_travel.htm), 3 August 2007.
13. Spencer E. Ante, "The science of desire", *BusinessWeek* (5 June 2006), p. 100.
14. David Kiley, "Shoot the focus group", *BusinessWeek* (14 November 2005), p. 120.
15. "Online research: The time has come", Greenfield Online white paper, доступно на www.greenfieldcentral.com/rcwhitepapers.htm, June 2006.
16. David Kiley, "Shoot the focus group", *BusinessWeek* (14 November 2005), p. 120-121.
17. James R. Hagerty and Dennis K. Berman, "Caught in the Net: New battleground over web privacy", *Wall Street Journal* (27 August 2004), p. A1; Alan R. Peslak, "Internet privacy policies", *Information Resources Management Journal* (January–March 2005), p. 29–41; and Larry Dobrow, "Privacy issues loom for marketers", *Advertising Age* (13 March 2006), p. S6.
18. Gary H. Anthes, "Smile, you're on Candid Computer", *Computerworld* (3 December 2001), p. 50; Claire Tristram, "Behind BlueEyes", *Technology Review* (May 2001), p. 32; and "Creating computers that know how you feel", см. www.almaden.ibm.com/cs/blueeyes/index.html, July 2006.
19. Fred R. Barnard в рекламном журнале Printers' Ink, 8 December 1921, "One Look is Worth a Thousand Words". См. также выпуск от 10 March 1927, "One Picture is Worth Ten Thousand Words". См. также Edward R. Tufte, *The Visual Display of Quantitative Information* (Cheshire, CT: Graphics Press, 2001) и *Beautiful Evidence* (Cheshire, CT: Graphics Press, 2006).
20. Darell K. Rigby and Vijay Vishwanath, "Localization: The revolution in consumer markets", *Harvard Business Review* (April 2006), p. 82–92.
21. "Marketing Research" ... "Basics 101", US Small Business Administration, см. на www.sba.gov/starting_business/marketing/research.html, August 2006; а также "Researching your market", US Small Business Administration, см. на www.sba.gov/library/pubs/mt-8.doc, August 2006. См. также www.smallbusinesseurope.org/en/, August 2007, или сайт European Small Business Alliance www.esba-europe.org/, August 2007.
22. Jack Honomichl, "Acquisitions up, growth rate varies", *Marketing News* (15 August 2005), p. H3-H4; Jack Honomichl, "Honomichl 50", special section, *Marketing News* (15 June 2006), p. H1–H67; сайт AC Nielsen International Research: www2.acnielsen.com/company/where.php, July 2006.
23. www.nationmaster.com, July 2006; http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=2693_61100649_2693_62309135&_dad=portal&_schema=PORTAL. ("EU integration seen through statistics" и "Key figures on Europe", August 2007).
24. Subhash C. Jain, *International Marketing Management*, 3rd ed. (Boston, MA: PWS-Kent, 1990), p. 338. См. также Debra L. Vence, "Leave it to the experts", *Marketing News* (28 April 2003), p. 37; Gary Kaplan, "Global research needs local coordination", *Marketing News* (15 May 2005), p. 43; C. Samuel Craig and Susan P. Douglas, "International research frame needs reworking", *Marketing News* (15 February 2006), p. 33-34.

25. Richard Behar, "Never heard of Axiom? Chances are it' heard of you", *Fortune* (23 February 2004), p. 140–148, а также информацию с www.axiom.com, July 2006, и www.axiom.co.uk/QuickLinks/AxiomWorldwide/index.html, August 2007.
26. Lord Maurice Saatchi, "Google data or human nature?", *Financial Times* (30 May 2007), p. 13; Simon Briscoe and Michael Peel, "Errors weaken trust in data-sharing", *Financial Times* (6 ugust 2007), p. ; Michael Peel, "Surveillance society'warning on data sharing", *Financial Times* (6 ugust 2007), p. ; David Adam and Bobbie Johnson, "Google takes to analysis", *The Guardian* (1 une 2007).
27. "Too much information?", *Marketing Management* (January–February 2004), p. 4.
28. Margaret Webb Pressler, "Too personal to tell?", *The Washington Post* (18 April 2004), p. F05; "E-mail privacy statistics", доступно на www.re1email.com/statistics.html, June 2006.
29. "ICC/ESOMAR International Code of Marketing and Social Research Practice", см. www.iccwbo.org/home/menu_advert_marketing.asp, July 2006. См. также "Respondent Bill of Rights", доступно на www.cmor.org/rc/tools.cfm?topic=4, July 2006.
30. Jaikumar Vijayan, "Disclosure laws driving data privacy efforts, says IBM exec", *Computerworld* (8 May 2006), p. 26.
31. www10.americanexpress.com/sif/cda/page/0,1641,14271,00.asp, July 2006.
32. Cynthia Crossen, "Studies galore support products and positions, but are they reliable?", *Wall Street Journal* (14 November 1991), p. A1, A9. См. также Allan J. Kimmel, "Deception in marketing research and practice: An introduction", *Psychology and Marketing* (July 2001), p. 657–661; and Alvin C. Burns and Ronald F. Bush, *Marketing Research* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005), p. 63–75.
33. www.esomar.org/uploads/pdf/ESOMAR_Codes&Guidelines_ICCCode.pdf.

ЧАСТЬ III

Рыночные стратегии

Блаженны кроткие, ибо они наследуют землю (Матф., 5.5)

...но даже они не смогут увеличить долю рынка.

Вильям Дж. Мак-Гован

Глава 8. Маркетинг взаимоотношений

Глава 9. Сегментирование и позиционирование

Глава 10. Конкурентная стратегия

Часть III посвящена рассмотрению рыночной стратегии компании – центральному звену ее маркетинговой деятельности.

В рыночной стратегии маркетинговые знания становятся набором конкретных стратегий, которыми руководствуется компания в своей маркетинговой деятельности. В большинстве случаев компании добиваются успеха, сконцентрировавшись на той группе потребителей, которую они могут обслужить лучше, чем кто-либо другой. В **главе 8** мы рассмотрим, как потребительская ценность, уровень качества и обслуживания способствуют маркетингу взаимоотношений.

В **главе 9** объясняется, как выделить потребительские сегменты и выбрать среди них целевые. В ней также речь пойдет о способах завоевания целевых сегментов с помощью создания у потребителей привлекательного образа товаров и услуг компании.

Конкуренция в маркетинге растет, поэтому маркетологам мало просто понимать нужды и настроения потребителей, они должны следить за действиями конкурентов и своевременно и адекватно реагировать на них. Из **главы 10** вы узнаете, что успех на рынке не обязательно достигается в ходе открытой конфронтации с конкурентами. Зачастую гораздо эффективнее научиться использовать свои наиболее сильные стороны.

ГЛАВА 8

Маркетинг взаимоотношений



Внимание! Потребители — продукт скоропортящийся!

Табличка для персонала в ресторане быстрого обслуживания

Краткое содержание...

- Введение
- Удовлетворение потребностей потребителя
- Потребительская ценность и степень удовлетворения ожиданий потребителя
- Предоставление потребительской ценности и обеспечение соответствующего уровня удовлетворения потребителей
- Потребительская ценность
- Маркетинг взаимоотношений
- Резюме

Современные компании сталкиваются с жестокой конкуренцией, которая в ближайшие годы, по-видимому, только усилится. В предыдущих главах мы попытались доказать, что для успеха на современном рынке с его жестокой конкуренцией компаниям следует отказаться от *философии товара и сбыта* и перейти к *философии потребителя и маркетинга*. В этой главе подробно рассказывается о том, как компания может победить в конкурентной борьбе, если будет *ориентироваться на нужды потребителей и клиентов и удовлетворять их*. Даже мировым лидерам не всегда удается обеспечить то высокое качество товаров и сервиса, которого требуют потребители.

Цели главы

Прочитав эту главу, вы должны уметь:

- Дать определение понятию *потребительской ценности* и объяснить ее роль в удовлетворении потребителей и обеспечении прибыльности компании.
- Рассказать о понятиях *цепочка ценности* и *предоставление ценности* и объяснить, как компании создают и предоставляют потребительскую ценность.
- Дать определение понятию *качество* и объяснить значение всеобщего контроля качества для построения ценностно-ориентированных, прибыльных отношений с потребителями.
- Объяснить, почему важно не только привлекать новых потребителей, но и удерживать существующих.
- Рассказать о маркетинге взаимоотношений и об основных мероприятиях программы установления взаимоотношений с потребителями.

Введение

Удовлетворение потребителей не становится проще. Потребители научились отстаивать свои права. Они привыкли к тому, что качество товаров и услуг отвечает уровню их ожиданий, и протестуют, если компании не предоставляют обещанного уровня или качество не соответствует их ожиданиям. Разочарование потребителей большей частью вызвано изменением *ориентации на качество*, которая выражается в попытках компаний снизить производственные затраты за счет снижения требований или за счет автоматизации обслуживания клиентов. Почти каждый потребитель испытывает разочарование, когда ему приходится подолгу дозваниваться в какую-то организацию, проводить несколько томительных минут, дожидаясь соединения (и выслушивая уверения автоответчика в том, что «Ваш звонок для нас очень важен»), а потом услышать о том, что нужно звонить по другому номеру, и т.д. [1]. Неспособность одних компаний удовлетворить ожидания потребителя создает благоприятные маркетинговые возможности для других. Осознавая тот факт, что пропасть между ожиданиями клиентов и качеством обслуживания непрерывно расширяется, компания NatWest Bank, филиал Royal Bank of Scotland, отказалась от автоответчиков и наняла шесть тысяч сотрудников, чтобы они отвечали на звонки клиентов.

В прошлом у компаний не было необходимости уделять такое внимание отношениям с потребителями или очень уж заботиться о степени их удовлетворения. При конъюнктуре рынка, выгодной для продавца (когда рынок характеризуется дефицитом товаров и почти полной монополизацией), компании не прилагали особых усилий для того, чтобы угодить потребителям. И наоборот, когда конъюнктура рынка складывается в пользу покупателя, потребителям предлагается широкий выбор товаров и услуг. Если в этих условиях продавцы не будут предоставлять потребителям товары и услуги соответствующего качества, клиенты быстро уйдут к конкурентам. К тому же сегодняшний уровень качества может оказаться совершенно неприемлемым для завтрашних, более требовательных покупателей. Покупатели становятся все более образованными, и их требования к качеству товаров и услуг значительно повысились. В последние годы спад во многих традиционных для Запада отраслях (автомобилестроение, судостроение, станкостроение, бытовая электроника) убедительно свидетельствует о том, что компании, которые предлагают лишь среднее качество, теряют потребителей под натиском качественных товаров и услуг конкурентов.

Удовлетворение потребностей потребителя

Чтобы достичь успеха или просто выжить, компаниям нужно изменить свою философию и **ориентироваться на потребителя**, т.е. предоставлять своим целевым потребителям максимально высокую ценность. Они должны знать все не только о *создании продуктов*, но и о *формировании взаимоотношений с потребителями*. Они должны освоить не просто *технологии производства продуктов*, а *технологии рынка*.

Руководство очень многих компаний считает, что привлечение на свою сторону потребителей — дело исключительно подразделений маркетинга и сбыта. Опрос, проведенный Королевским институтом маркетинга, показал, что лишь в 20% компаний, входящих в список FTSE (Financial Times Index), в составе совета директоров есть специалисты по маркетингу.

Компании, достигшие значительных успехов, уже давно поняли, что одним маркетингом здесь не обойтись. Несмотря на широкие возможности маркетинга, он может быть только помощником. Самые лучшие в мире маркетологи не смогут успешно продавать низкосортные товары, не соответствующие запросам потребителей. Маркетинговые

подразделения эффективны только в тех компаниях, в которых все подразделения работают как одна команда и образуют конкурентоспособную *систему предоставления потребительской ценности*.

В этой главе рассказывается о философии маркетинга, направленной на создание у потребителей системы ценностных ориентиров, и о компаниях, ориентированных на потребителя. В ней мы дадим ответы на несколько важных вопросов. Что такое потребительская ценность и уровень удовлетворения ожиданий потребителей? Как работают компании — лидеры по формированию ценностной ориентации? Какие стратегии компании могут использовать для удержания существующих потребителей и привлечения новых? Как на практике применяется комплексное управление качеством?

Потребительская ценность и степень удовлетворения ожиданий потребителей

Почти полвека назад Питер Друкер проницательно заметил, что первоочередной задачей компании является “создание потребителей”. Однако процесс “создания потребителей” может быть довольно трудным. Сегодняшним потребителям предлагается огромное количество разнообразных товаров и марок, различных цен и поставщиков. Поэтому компания должна прежде всего знать ответ на главный вопрос: как потребители делают выбор?

Ответ прост: потребитель выбирает продукт, представляющий для него наибольшую ценность. Представление о ценности формируется на основе таких параметров, как приемлемые затраты на поиск нужного товара, достаточность информации о товаре, возможности перемещения и уровень доходов. Покупатели формируют некое представление о предполагаемой ценности товара и действуют исходя из этого представления. После этого они сравнивают полученную ими ценность с ожидаемой, и результат этого сравнения определяет степень их удовлетворения и поведение при повторных покупках.

Потребительская ценность

Предоставляемая потребительская ценность — разница между совокупной потребительской ценностью и совокупными затратами потребителя при приобретении данного товара (выгода потребителя).

Потребители покупают товары у компаний, которые, по их мнению, предлагают самую высокую **предоставляемую потребительскую ценность** — разницу между *совокупной потребительской ценностью и совокупными затратами потребителя* (рис. 8.1). Предположим, например, что ирландский фермер хочет приобрести трактор. Он может купить его либо у своего обычного поставщика — местной компании Massey-Ferguson, либо приобрести более дешевый трактор восточноевропейского производства. Продавцы обеих компаний рассказывают фермеру обо всех выгодах заключаемой сделки.

Совокупная потребительская ценность — общая сумма ценностей товара, услуг, персонала и имиджевых ценностей, которые покупатель получает при покупке того или иного товара.

Фермер сравнивает оба предложения и приходит к выводу, что трактор от Massey-Ferguson надежнее и производительнее. Он считает также, что у Massey-Ferguson лучше организованы вспомогательные службы — доставка, обучение и ремонт, — и обслуживаю-

ший персонал опытнее и ответственнее. Фермер складывает ценности всех четырех составляющих — *товара, услуг, обслуживающего персонала и имиджа* — и приходит к выводу, что компания Massey-Ferguson предлагает более высокую **совокупную потребительскую ценность**, нежели восточноевропейская компания.

Значит ли это, что фермер купит именно трактор Massey-Ferguson? Не обязательно. Дело в том, что он должен также оценить **совокупные потребительские затраты** на приобретение трактора Massey-Ferguson и сравнить их с аналогичными затратами на приобретение товара восточноевропейского производства. Сначала он сравнивает цены, которые должен уплатить за товар каждого из конкурентов. Трактор Massey-Ferguson стоит намного дороже восточноевропейского, и более высокая цена может свести на нет более высокую совокупную потребительскую ценность. Более того, совокупные потребительские затраты включают не только денежные затраты. Как еще два века назад сказал Адам Смит: “Реальная цена какой-либо вещи равна затратам труда и усилий, необходимым для ее приобретения”. Совокупные потребительские затраты, кроме того, включают в себя затраченное покупателем время, энергию и психологические издержки.

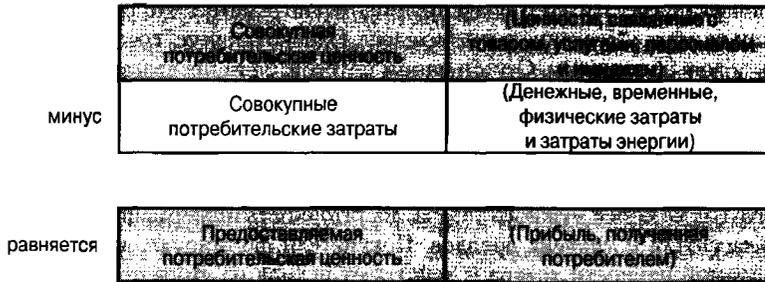


Рис. 8.1. Предоставляемая потребительская ценность

Фермер сравнивает совокупную потребительскую ценность с совокупными потребительскими затратами и определяет предоставляемую потребительскую ценность трактора Massey-Ferguson. Подобным образом он оценивает и предоставляемую потребительскую ценность восточноевропейского трактора. После всего этого фермер совершит покупку у того из конкурентов, который предлагает более высокую предоставляемую ценность.

Как же компании Massey-Ferguson удержать покупателя и продать ему трактор? Она может сделать свое предложение более выгодным для потребителя. Во-первых, может увеличить совокупную потребительскую ценность, повысив выгоду покупателя от сделки как за счет самого товара, так и услуг персонала или имиджа товара. Во-вторых, может уменьшить нефинансовые затраты покупателя, сэкономив ему временные, энергетические и психологические ресурсы. В-третьих, может уменьшить денежные расходы покупателя, снизив цену или предложив льготные условия платежа, или заключить контракт на обслуживание на более длительный срок, понизив стоимость эксплуатации и ремонта.

Совокупные потребительские затраты — общая сумма денежных, временных, энергетических и психологических затрат, связанных с приобретением товара.

Предположим, что Massey-Ferguson рассчитала *величину потребительской ценности* и пришла к заключению, что покупатели хотят покупать тракторы по цене 20 тыс. евро. Предположим также, что производство одного трактора обходится компании в 14 тыс. евро. Это означает, что Massey-Ferguson получает 6 тыс. евро (20 тыс. евро минус 14 тыс. евро)

совокупной добавленной стоимости. Значит, Massey-Ferguson должна назначить цену на трактор от 14 до 20 тыс. евро. Если цена будет ниже 14 тыс. евро, не будут покрываться издержки производства, если выше 20 тыс. евро, цена превысит совокупную потребительскую ценность. Назначенная компанией цена будет определять, какая часть совокупной добавленной стоимости перейдет покупателю, а какая останется у компании. Например, если трактор будет стоить 16 тыс. евро, то покупатель получит 4 тыс. евро совокупной добавленной стоимости, а компания — прибыль в 2 тыс. евро. Если цена трактора достигнет 19 тыс. евро, то покупатель получит всего тысячу евро совокупной добавленной стоимости, зато прибыль компании возрастет до 5 тыс. евро. Более низкая цена предложения увеличивает предоставляемую ценность, следовательно, покупатель скорее купит трактор у Massey-Ferguson. Предоставляемая ценность должна преподноситься как выгода покупателя. Значит, если Massey-Ferguson хочет повысить уровень продаж, она должна предлагать большую предоставляемую ценность, чем восточноевропейский производитель.

Некоторые маркетологи считают эту концепцию выбора покупателя слишком абстрактной. Они приводят примеры, когда покупатели выбирают предложение с объективно более низкой предоставляемой ценностью.

Продавцы компании Massey-Ferguson убеждают фермера, что их цена обеспечивает более высокую предоставляемую ценность. Они также утверждают, что восточноевропейский трактор потребляет больше горючего и чаще ломается. Несмотря на это, фермер все равно покупает восточноевропейский трактор.

Как объяснить подобное поведение, опровергающее принцип максимизации ценности? Возможны разные объяснения. Например, фермер давно дружит с продавцом тракторов из Восточной Европы. Или же твердо намерен купить самый дешевый трактор. Или ему просто не нравится представитель компании Massey-Ferguson.

Очевидно, что покупатели совершают выбор, исходя из самых разных предпосылок и ограничений, и стремятся совершать покупки, выгодные им, а не компании. Однако концепция предоставляемой потребительской ценности применима в большинстве ситуаций и обобщает многочисленные наблюдения. Согласно ей продавец сначала должен оценить совокупную потребительскую ценность и совокупные потребительские затраты, которые связаны с его маркетинговым предложением и аналогичными предложениями конкурентов. Затем нужно определить, как это предложение реализуется в рамках концепции предоставляемой потребительской ценности. Если компания-продавец находит, что конкуренты предоставляют большую ценность, то она может либо повысить совокупную потребительскую ценность (усилив или повысив выгоду покупателя от товара, услуг, персонала или имиджа), либо снизить совокупные потребительские затраты (снизив цену на товар, упростив процесс заказа и доставки, приняв на себя часть риска покупателя, предложив ему выгодные гарантийные обязательства).

Удовлетворения ожиданий потребителя

У клиентов формируются суждения о ценности маркетингового предложения, и они решают, принять его или нет. *Удовлетворение потребителя* зависит от того, в какой мере покупка соответствует его ожиданиям. Если свойства товара ниже ожидаемых, потребитель не удовлетворен. Если товар соответствует ожиданиям, потребитель удовлетворен. Если же свойства товара или услуги превосходят ожидания, то потребители либо удовлетворены, либо даже счастливы.

Ожидания покупателей формируются на основе впечатлений, полученных от прошлых покупок, с учетом мнений друзей и коллег, и исходя из маркетинговой информации, сведений о продуктах конкурентов и обещаний. Маркетологи должны внимательно относиться к формированию правильного уровня ожиданий. Если они сформируют заниженные ожидания в отношении товара, то удовлетворят покупателей, но не смогут добиться высокого уровня продаж. Завышенные же ожидания в отношении товара могут разочаровать покупателей. Например, сеть отелей Holiday Inn несколько лет назад развернула рекламную кампанию “Никаких сюрпризов”, обещая избавить своих клиентов от любых проблем обслуживания. Однако проблемы все равно случались. Получилось, что ожидания клиентов превышали уровень предоставляемых услуг, и многие из них остались неудовлетворенными. Holiday Inn вынуждена была свернуть эту кампанию.

Наиболее преуспевающие современные компании повышают уровень ожиданий и предоставляют товары и услуги, соответствующие этим ожиданиям. Эти компании руководствуются принципом *полного удовлетворения потребителей*. Например, компания Honda заявила: “Одна из причин того, что наши потребители так довольны, — это то, что недовольны мы”. Такие компании ставят перед собой столь высокие цели потому, что прекрасно понимают, что потребители, которые *всего лишь* удовлетворены, легко уйдут к конкурентам, если те предложат что-то получше. Например, 44% потребителей одной из категорий фасованных товаров, будучи вполне удовлетворенными, впоследствии переключились на товары других марок. В отличие от них потребители, которые *очень удовлетворены*, меньше склонны к такому переходу. Одно из исследований показало, что 75% потребителей автомобиля Toyota были полностью удовлетворены и почти столько же заявили, что снова купили бы автомобиль этой компании. Таким образом, *восхищенные потребители* находятся под влиянием эмоций, а не руководствуются исключительно рациональными соображениями.

Современные успешные компании следят за ожиданиями своих клиентов и учитывают воспринимаемые характеристики компании и уровень удовлетворенности своих клиентов. Рассмотрим следующий пример.

Руководству компании было приятно, что 80% потребителей утверждали, что довольны ее новым товаром, однако розничная торговля шла хуже, чем у главного конкурента. Исследователи компании выяснили, что уровень удовлетворенности потребителя товаром конкурирующей фирмы составляет 90% и при этом конкурент в ближайшее время рассчитывал повысить уровень удовлетворенности потребителей до 95%.

Уровень удовлетворенности потребителя не может долгое время оставаться одинаковым. Как ясно из примера, конкуренты могут достичь более высокого уровня удовлетворенности потребителя, из-за чего некогда приемлемый для компании уровень становится недостаточным. Именно такая ситуация складывается на рынке автомобилестроения, где законодателями качества товаров и обслуживания стали японские производители. Качество европейских автомобилей растет, но им не угнаться за компаниями-лидерами — Toyota и Honda. При этом потребители узнают о новых стандартах качества на рынке и предъявляют все более высокие требования к товарам. Компании, которые не понимают этого, оказываются на обочине, потому что их стандарты, некогда приемлемые, отстают от стандартов конкурирующих фирм и не соответствуют возросшим ожиданиям потребителей.

Для клиент-ориентированных компаний удовлетворение запросов потребителя является и целью, и ключевым фактором успеха. Компании, добивающиеся высокого уровня удовлетворения потребителей, уверены в том, что они хорошо известны на своем целевом рынке. Они понимают, что высокий уровень удовлетворения клиентов дает им большие

преимущества: довольные клиенты менее чувствительны к цене и более лояльны, они делают дополнительные покупки, когда компания предлагает родственные товары или различные усовершенствования, и к тому же они делают компании рекламу, расхваливая ее продукцию друзьям, коллегам и знакомым.

Несмотря на то что клиент-ориентированные компании стараются удовлетворять своего потребителя лучше, нежели конкуренты, они не стремятся к *максимально* возможному уровню удовлетворения. Компания может постоянно повышать уровень удовлетворения потребителя, снижая цены на товары или увеличивая объем предоставляемых услуг, но такие действия приводят к снижению прибыли. Успех компании зависит не только от потребителей, но и от многих других людей, включая работников компании, дилеров, поставщиков и акционеров. Стремление тратить больше средств на повышение уровня удовлетворения потребителей может вызвать отток средств, направленных на удовлетворение этих других партнеров. Таким образом, цель маркетинга — обеспечение потребительской ценности при сохранении прибыльности компании. В конечном счете компания должна обеспечивать достаточно высокий уровень удовлетворения потребителей и в то же время приемлемый уровень удовлетворения других участников предприятия. Это требует соблюдения точного баланса: маркетолог должен одновременно увеличивать потребительскую ценность и уровень удовлетворения потребителей, но делать это так, чтобы не навредить самой компании. Многие преуспевающие и широко известные в мире фирмы основывают свои стратегии на обеспечении высокого уровня удовлетворения потребителей, но для достижения успеха вовсе не обязательно быть лидером мирового рынка.

Отслеживание уровня удовлетворенности потребителей

Успешные организации следят как за удовлетворенностью, так и за неудовлетворенностью потребителя, используя для этого разные методы.

Системы работы с жалобами и предложениями

Клиент-ориентированные организации предоставляют потребителям возможность высказать свои жалобы и предложения: клиники, например, устанавливают в коридорах ящики для предложений и отзывов, и нанимают адвокатов, чтобы те разбирали жалобы недовольных пациентов. Некоторые компании открывают специальные телефонные “горячие линии”, по которым клиенты могут бесплатно звонить, чтобы высказать свои предложения или жалобы либо получить нужную информацию.

Преуспевающие компании постоянно работают в этом направлении. Всем посетителям магазинов Richer Sounds вручают открытку с фотографией служащих магазина со слоганом “Мы вас внимательно слушаем”. На обороте текст: “Мы благодарим вас за поддержку, ведь именно благодаря вам мы стали самой преуспевающей компанией розничной торговли в Великобритании. Чтобы сохранить этот статус, нам необходимо знать, что мы делаем неправильно. Предложения и замечания относительно обслуживания потребителей, какими бы незначительными они ни были, мы примем с благодарностью. Каждое из них будет внимательно рассмотрено лично мистером Ричером... Пожалуйста, пожалуйста, пожалуйста, звоните, пишите, приходите к нам — ваше мнение для нас очень важно!”

Опросы потребителей для определения уровня удовлетворенности

Одного рассмотрения жалоб и предложений недостаточно, чтобы определить, насколько потребители удовлетворены товарами или услугами компании. Исследования показывают, что потребители недовольны каждой четвертой покупкой, но из этих недо-

вольных потребителей меньше 5% обращаются в компанию с претензиями — большинство просто уходит к конкурентам. В результате компания теряет потребителей.

Ответственные компании напрямую измеряют уровень удовлетворения потребителей с помощью регулярных опросов. Они рассылают анкеты или обзванивают потребителей, недавно воспользовавшихся услугами компании.

Журналы для потребителей и ассоциации защиты прав потребителей часто проводят независимые расследования. Полученные ими данные очень ценны для компаний, поскольку дают неискаженные результаты и помогают получить точное представление о степени удовлетворенности клиентов.

По результатам опроса рекламного агентства Bozell Worldwide's была составлена таблица, показывающая степень предвзятости мнения потребителей. Агентство Gallup в ходе одного из исследований опросило 20 тысяч человек из 20 стран, чтобы составить рейтинг качества товаров, производимых 12 странами. Все потребители сочли свои товары более качественными, чем иноземные. Например, японцы оценивали качество своих товаров как самое высокое в два раза чаще (76%), чем все остальные участники опроса (38,5%). Немцы сочли свои товары лучшими в 49% случаев, а остальные участники опроса признали превосходство немецких товаров только в 36% случаев. Соответствующие показатели по Великобритании составили 36 и 22% соответственно.

Мнимые покупатели

Еще один полезный способ оценки удовлетворения потребителей — покупка товаров сотрудниками компании как обыкновенными покупателями. Чтобы лучше проверить, как служащие справляются с проблемами, такие мнимые покупатели иногда специально создают проблемы персоналу компании, например, в ресторане жалуются на качество пищи, чтобы посмотреть, как поведет себя персонал. Опрос Mystery Shoppers, проведенный компанией Research International, помог выявить множество интересных фактов. Сотрудники Research International звонили в компании, чтобы оценить качество обслуживания клиентов по телефону. Они установили, например, сколько времени приходится ждать, пока в офисе компании снимут трубку; каким голосом и в каком тоне разговаривают; сколько раз звонящего переключают на других сотрудников, и т.д.

Менеджерам компаний следует время от времени покидать офисы и отправляться на места, чтобы узнать, как в реальности обслуживаются клиенты. Они могут также обращаться по телефону в свои же компании с различными вопросами и жалобами и наблюдать за реакцией.

Анализ причин потери потребителей

Компании должны общаться с потребителями, переставшими совершать покупки или ушедшими к конкурентам, чтобы понять причины этого явления. Надо не только проводить *процальные интервью*, но и следить за *интенсивностью потери потребителей*. Если этот показатель растет, значит, компания не в состоянии обеспечить потребителям надлежащий уровень услуг.

Чтобы победить в конкурентной борьбе, университеты и колледжи вводят новые программы и приглашают высококвалифицированных преподавателей. Однако проведенный одним университетом анализ выявил совсем другие причины оттока учащихся. Абитуриенты и их родители жаловались на грязь в туалетах общежитий и старую мебель в комнатах.

Предоставление потребительской ценности и удовлетворение потребителей

Потребительская ценность и уровень удовлетворения будут важными составляющими маркетинговой формулы успеха. Но что же нужно сделать, чтобы создать и предоставить потребительскую ценность? Ответить на этот вопрос нам помогут концепции *цепочки ценности* и *системы предоставления ценности*.

Цепочка ценности

Майкл Портер предложил использовать цепочку ценности в качестве основного инструмента для увеличения потребительской ценности (рис. 8.2). Каждая компания ведет деятельность, направленную на создание, производство, сбыт, доставку и поддержку своих товаров. Пользуясь понятием *цепочка ценности*, можно выделить девять видов деятельности фирмы, связанных с созданием ценности, что позволяет установить издержки по каждому виду деятельности и источники конкурентной дифференциации. Девять составляющих создания ценности включают в себя пять основных видов деятельности и четыре сопутствующих.

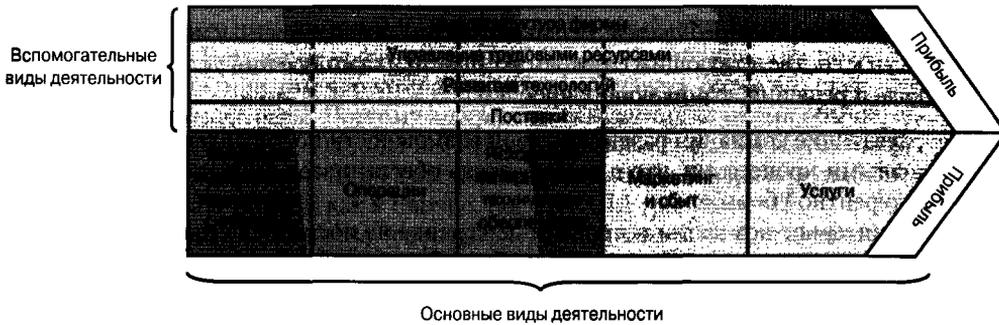


Рис. 8.2. Общая цепочка ценности

Источник. Напечатано с разрешения *The Free Press*, подразделения *Simon & Schuster, Inc.*, из книги Michael Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.

К основным видам деятельности относятся поставка материалов, необходимых для ведения бизнеса (закупка сырья и комплектующих), их обработка (производственные операции), отгрузка (поставка готовой продукции), маркетинг (реклама и сбыт), обслуживание (сервис). Долгое время фирмы концентрировались на конечном продукте как на основном средстве получения добавленной ценности, однако удовлетворение потребителя зависит также и от других этапов цепочки ценности. Вспомогательные виды деятельности существуют параллельно основным. Например, этап закупки включает в себя получение различной информации по каждому виду деятельности, а закупка сырья и комплектующих отделом снабжения — это лишь часть этого этапа. Для всех подразделений также характерны развитие технологий и управление трудовыми ресурсами. В структуру накладных расходов фирмы входят расходы на менеджмент, планирование, управление финансами, учет, правовое обеспечение и связи с государственными органами, без которых невозможно вести основные и сопутствующие виды деятельности.

Следовательно, фирма должна оценивать затраты и эффективность каждого создающего ценность вида деятельности и искать способы их усовершенствования. Кроме того, она должна учитывать затраты и эффективность конкурентов. Только если фирма выполняет какие-то виды деятельности лучше, чем конкуренты, она добьется конкурентного преимущества.

Успех фирмы зависит не только от качества работы всех подразделений, но и от слаженности их функционирования. Часто отдельные подразделения ставят на первое место свои собственные интересы вместо того, чтобы заботиться об общем благосостоянии компании и удовлетворении конечного потребителя.

Чтобы решить эту проблему, фирмы должны заботиться о слаженной работе *основных бизнес-процессов*, что сводится к активному и скоординированному сотрудничеству разных функциональных подразделений. Ниже приведены основные бизнес-процессы.

- *Разработка товара.* Все виды деятельности, связанные с исследованиями и разработкой нового продукта.
- *Управление материально-техническими запасами.* Все виды деятельности, связанные с поиском исходных материалов и управлением запасами сырья, полуфабрикатов и готовых товаров, направленные на своевременное обеспечение поставок и снижение расходов на содержание сверхнормативных запасов.
- *Управление заказами.* Все виды деятельности по получению и выполнению заказов, по своевременной отгрузке товаров и получению оплаты.
- *Обслуживание потребителей.* Все виды деятельности, облегчающие потребителям доступ к соответствующим службам компании для получения услуг, ответов на запросы и решения возникающих проблем.

Преуспевающие компании развивают свои возможности по управлению этими и другими основными процессами, что в свою очередь обеспечивает им серьезное преимущество в конкурентной борьбе.

Многие интернет-компании потерпели поражение на последней стадии цепочки ценности — *обслуживании потребителя*. Потребители пока что не слишком доверяют виртуальным компаниям (это особенно характерно для потребителей Франции и Италии). По результатам недавнего исследования, лишь пятая часть таких компаний готова идти на личный контакт с клиентами, при этом большинство европейских пользователей Интернета не готовы совершать покупку без какого-либо личного контакта с продавцами, даже если речь идет об известных компаниях.

Чтобы добиться конкурентного преимущества, фирма должна не только оптимизировать свою цепочку ценности, но и изучить цепочки ценности своих поставщиков и дистрибьюторов. Сегодня многие компании сотрудничают с партнерами цепочки поставок, чтобы повысить эффективность **системы предоставления ценности потребителю**.

Система предоставления ценности — система, состоящая из цепочек ценности компании и ее поставщиков, дистрибьюторов и конечных потребителей, которые сообща работают над предоставлением последним высокой ценности.

Компании, стремящиеся к победе в конкурентной борьбе, вынуждены тесно сотрудничать друг с другом. В прежние времена компании рассматривали своих поставщиков и дистрибьюторов как источник расходов, а в некоторых случаях просто как врагов. Теперь они выбирают партнеров осторожно и в работе стремятся придерживаться наиболее прибыльных стратегий. Усилившаяся на современном рынке конкурентная борьба обычно ведется не между отдельными фирмами, а между системами предоставления ценности.

Онлайновая система распознавания и поиска музыки (Online Music Recognition and Searching — OMRS) — это новая услуга, позволяющая продавцам компакт-дисков выяснять потребности потребителей. Многие клиенты заходят в магазин и просят найти нужный им компакт-диск, помня лишь обрывок понравившейся мелодии или несколько слов из песни. К сожалению, немногие продавцы могут похвастаться тем, что знают наизусть все существующие музыкальные произведения. Система OMRS помогает решить эту проблему. Клиента просят напеть или просвистеть запомнившийся фрагмент мелодии, а компьютер проводит математический анализ фрагмента и сравнивает полученные данные с базой данных. В итоге клиент получает то, что хочет, магазин продает больше компакт-дисков, и все в один голос нахваливают систему OMRS.

Таким образом, маркетинг нельзя воспринимать исключительно как подразделение, обеспечивающее продажи. Это ограниченный взгляд на маркетинг; при таком подходе формируется маркетинговый комплекс, ориентированный только на продажи, и не уделяется достаточно внимания характеристикам товара, себестоимости и другим важным факторам. При правильном подходе маркетинг отвечает за *разработку и управление системой предоставления высшей ценности целевым сегментам потребителей*. Современные менеджеры по маркетингу должны думать не только о продаже уже имеющихся продуктов, но и о том, как стимулировать разработку лучших товаров и организовать эффективное взаимодействие всех подразделений бизнеса и тесного сотрудничества с внешними партнерами.

Всеобщее управление качеством

Удовлетворение потребителей и рентабельность компании тесно связаны с качеством товаров и услуг. Чем выше уровень качества товаров компании, тем полнее удовлетворение покупателя, при том что компания может назначать более высокие цены и одновременно снижать затраты. Поэтому *программы повышения качества* обычно способствуют росту рентабельности. Одно из исследований взаимосвязи маркетинговой стратегии и прибыли выявило четкую зависимость между качеством товара и рентабельностью инвестиций и продаж, причем как в Европе, так и в США (рис. 8.3).

Задачи повышения качества товаров и услуг должны быть для компании главными. Значительный успех японских компаний на мировом рынке объясняется прежде всего высочайшим качеством их товаров. Большинство потребителей уже не воспринимают некачественные товары или услуги и продукты среднего качества. У современных компаний нет другого выхода, кроме безоговорочного принятия концепции всеобщего управления качеством, в противном случае им придется сойти со сцены и отдать прибыль конкурентам. Председатель совета директоров компании General Electric Джон Уэлч заявил: «Качество — лучшая гарантия преданности потребителей, самая сильная защита от иностранных конкурентов и единственный путь к успеху и прибыли».

Качество — совокупность свойств и характеристик товара или услуги, обеспечивающих их способность удовлетворять существующие или предполагаемые потребности потребителей.

Качество можно описать по-разному: «пригодность к использованию», «соответствие требованиям», «отсутствие дефектов» и т.д. Американское общество контроля качества определяет качество как набор свойств и характеристик товара или услуги, удовлетворяющих существующие или предполагаемые потребности. Это четкое и ориентированное на потребителя определение качества. В соответствии с ним компания обеспечивает надлежащий уровень качества только в том случае, если характеристики и свойства товара соответствуют нуждам, требованиям и ожиданиям потребителей или превосходят их. Компания, которая в большинстве случаев удовлетворяет основную массу своих потребителей, считается компанией, производящей качественные товары.

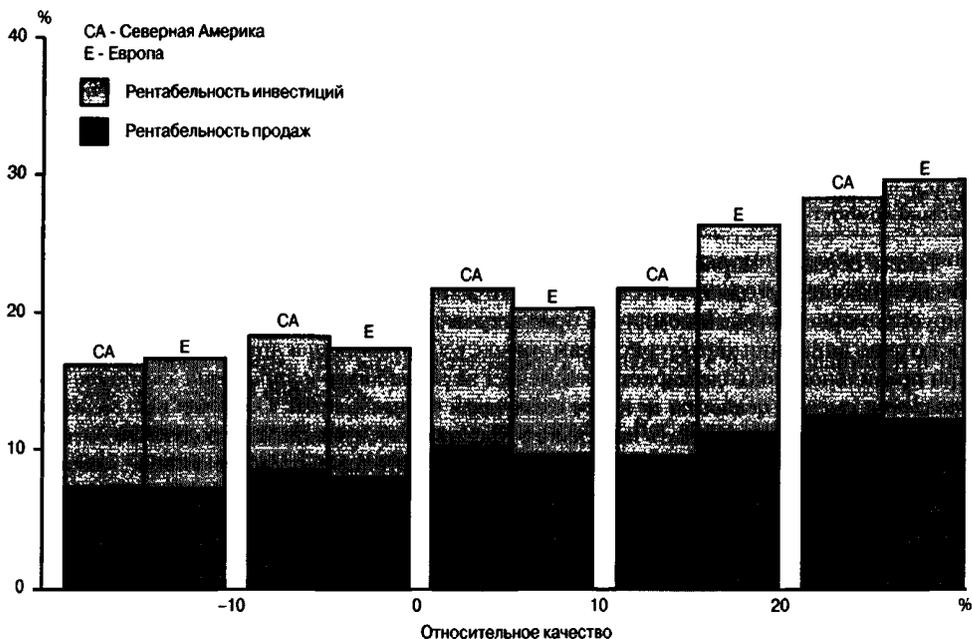


Рис. 8.3. Рост качества способствует росту прибыли

Источник. Bob Luchs, "Quality as strategic weapon: measuring relative quality, value and market differentiation", *European Business Journal* (April 1990), p. 39.

Важно понимать разницу между качеством исполнения и качеством соответствия. *Качество исполнения* относится к *уровню*, с которым товар выполняет свои функции. Сравните Smart Car и Lexus, автомобиль класса "люкс" компании Toyota. Lexus предлагает более высокое качество исполнения, чем Smart Car: он обладает более плавным ходом, лучшей управляемостью и продолжительностью службы. Эти автомобили дороже и продаются на рынках с более высокими требованиями и запросами. *Качество соответствия* относится к отсутствию дефектов и *постоянству*, с которым товар соответствует определенному уровню исполнения. Как Lexus, так и Smart Car отличаются высокой надежностью и предлагают одинаковое качество соответствия, поскольку эти автомобили постоянно соответствуют ожиданиям рынка. Можно сказать, что автомобиль за 100 тыс. евро, удовлетворяющий всем требованиям к автомобилю такого класса, — это качественный автомобиль. То же можно сказать и об автомобиле стоимостью 10 тыс. евро, который удовлетворяет всем требованиям в своей категории товаров. Но если у Lexus обнаружатся дефекты или Smart Car станет расходовать слишком много топлива, то оба автомобиля не будут предоставлять требуемый уровень качества и перестанут удовлетворить потребителей.

Модель совершенного качества, разработанная Европейским фондом управления качеством, используется в Европе повсеместно (рис. 8.4). Подразделения маркетинга, наряду с другими подразделениями компаний, несут ответственность за качество товаров и услуг. Причем именно к маркетингу предъявляются особенно высокие требования, поскольку уровень удовлетворения потребителя занимает центральное место как в маркетинговой деятельности, так и в деятельности, называемой **всеобщее управление ка-**

чеством (**Total Quality Management – TQM**). Компания, ориентированная на качество, возлагает на маркетинг обязанности двух видов. Во-первых, руководители подразделений маркетинга принимают участие в формировании *стратегий и политики* управления ресурсами, ориентированных на качество. Во-вторых, отдел маркетинга должен следить за тем, чтобы качество маркетинга не отставало от качества товаров и услуг. Он должен осуществлять все виды маркетинговой деятельности, направленные на повышение стандартов: проводить маркетинговые исследования, рекламные кампании, обучать персонал и т.п. Удовлетворенность потребителя может снизиться в случае, когда компания, производя товар отличного качества, не может наладить его бесперебойные поставки или неправильно его рекламирует, порождая у потребителя завышенные ожидания.

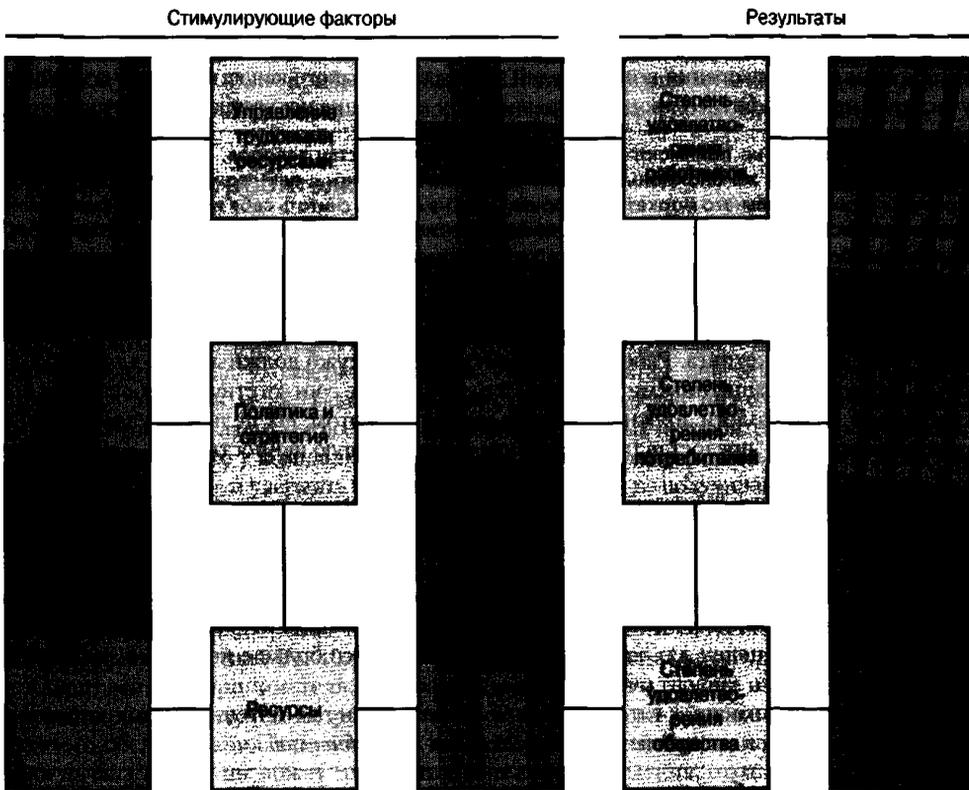


Рис. 8.4. Модель совершенного качества Европейского фонда управления качеством

Всеобщее управление качеством — комплекс программ, разрабатываемых для неуклонного повышения уровня качества товаров, услуг и процессов.

При реализации программ повышения качества на отдел маркетинга возлагается ряд важных функций. Во-первых, маркетинговые службы отвечают за правильное определение потребностей и запросов потребителей и за установление с ними обратной связи, влияющей на разработку продукта и его распределение по сегментам рынка и целевым группам. Во-вторых, маркетинговые службы должны следить за тем, чтобы заказы потре-

бителей выполнялись полностью и вовремя, а также за тем, чтобы потребители получали необходимые инструкции, обучение и техническую поддержку в процессе использования приобретенных продуктов. В-третьих, персонал маркетинговых служб должен наблюдать за процессом покупки в местах продажи товара, чтобы убедиться в том, что потребители остались довольны. Наконец, маркетологи должны собирать и передавать компании замечания и пожелания потребителей по поводу совершенствования товаров и услуг.

TQM помогла понять, что качество — это нечто большее, чем просто хорошо изготовленные товары или соответствующим образом предоставленные услуги. TQM позволила взглянуть на качество с точки зрения *удовлетворения потребителей*, на чем всегда настаивали маркетологи. Одновременно всеобщее управление качеством помогло понять, что привлечение, удержание и удовлетворение хороших работников — залог успеха в привлечении, удержании и удовлетворении потребителей.

Всеобщее качество — ключ к созданию потребительской ценности и достижению высокого уровня удовлетворения потребителей. Достижение такого качества — задача каждого участника процесса бизнес-процессов, равно как и овладение искусством маркетинга.

Компании, которые не понимают важности повышения качества товаров, производства и операций, станут таким же анахронизмом, как ветряные мельницы в век атомных электростанций. Времена функционального маркетинга прошли. Мы не можем считать себя исследователями рынка, специалистами по продвижению, рекламистами, специалистами по маркетинговой стратегии, мы должны считать себя специалистами по удовлетворению потребителей, адвокатами клиентов, и следить за процессом в целом.

Компании должны вкладывать время и силы в улучшение не только внешнего, но и внутреннего маркетинга. Работники маркетинговых служб должны стать для потребителей своего рода защитниками; если товар или услуга не соответствует требованиям потребителей, маркетологи должны первыми заявлять об этом. Их цель — неукоснительно следовать правилу “предоставлять потребителю наивысшую ценность”.

Потребительская ценность

Компания может тратить все свои средства и время на повышение качества или на какие-то маркетинговые действия по завоеванию и удержанию потребителей. Возникает вопрос: насколько ценен для компании потребитель? Все больше компаний понимают, что от ответа на него зависит очень многое.

Электронные компании готовы платить высокую цену за потенциальных клиентов, потому что надеются превратить их в *прибыльных потребителей*.

Прибыльный потребитель — это индивидуум, домохозяйство или компания, доходы от которых со временем ощутимо превысят затраты компании на его привлечение и продажу ему товаров и услуг.

В этом определении речь идет о доходах и расходах за весь период времени, в течение которого потребитель остается клиентом компании, а не о прибыли от какой-то отдельной сделки. Другими словами, речь идет о **полной прибыли от потребителя**.

Полная прибыль от потребителя — сумма, на которую прибыль от конкретного потребителя со временем превысит затраты компании на его привлечение и продажу ему товаров и услуг.

Том Питерс — автор нескольких книг по бизнесу. У него собственная компания, и каждый месяц из года в год он платит 1500 долл. за услуги Federal Express. Том планирует остаться в бизнесе еще самое меньшее десять лет. Таким образом, в будущем он потратит на услуги Federal Express 180 тыс. долл. Если норма прибыли Federal Express будет составлять 10%, то за все время, пока фирма Питерса будет оставаться клиентом FE, она принесет последней 18 тыс. долл. прибыли. Но Federal Express рискует потерять всю эту прибыль, если ее шофер плохо обслужит Питерса или если конкуренты предложит ему более качественные услуги.

Лишь немногие компании сегодня регулярно оценивают ценность и прибыльность каждого отдельного клиента. Например, банки утверждают, что это слишком сложно, поскольку потребители пользуются разными банковскими услугами, а операции регистрируются в разных подразделениях. Однако банки, которым все же удалось объединить обслуживание клиентов в единую систему, пришли в ужас, подсчитав количество неприбыльных потребителей. Из отчетов некоторых банков ясно, что почти 45% мелких клиентов приносят им не прибыль, а убытки. Поэтому неудивительно, что сегодня многие банки установили плату за услуги, которые они раньше предоставляли бесплатно.

Удержание потребителя

В прошлом многие компании воспринимали своих потребителей как нечто само собой разумеющееся. Часто у потребителей не было выбора поставщиков, или же все поставщики предлагали одинаково низкое качество товаров и обслуживания, а быстрое расширение рынка позволяло компании не думать об удовлетворении своих потребителей. Компания могла терять сто потребителей в неделю и приобретать сто новых и по-прежнему считать объем своих продаж удовлетворительным. Такая компания, действующая на рынке по принципу “дырявого ведра” (какое-то количество воды вытечет, но что-то и останется), исходила из того, что на рынке всегда будет достаточно новых потребителей, чтобы заменить потерянных. Однако у компании с *высокой текучестью потребителей* расходы выше, чем у компании, сумевшей удержать всех своих потребителей и не получившей ни одного нового.

Компании должны внимательно следить за оттоком потребителей и стремиться к его уменьшению. Во-первых, компания должна определить уровень удержания потребителей. Для журнала это может быть уровень читателей, возобновляющих подписку; для фирмы, торгующей товарами по каталогу, — количество повторно обратившихся клиентов. Затем компания должна определить причины оттока потребителей и выявить те, которые можно устранить. Конечно, с клиентами, покидающими данный регион, или с клиентами-предпринимателями, выходящими из бизнеса, ничего не поделаешь. Зато для удержания потребителей, которые оставляют компанию из-за низкого качества товаров, плохого обслуживания или слишком высоких цен, можно предпринять целый ряд мер. Для начала компания может составить график распределения, отражающий количество потребителей, по разным причинам отказавшихся от ее услуг.

Исследование степени удовлетворенности потребителей позволяет определить, как компании следует перераспределить свои усилия в этом направлении.

В ходе исследования удовлетворенности клиентов одного из ресторанов выяснилось, что ресторан считал важными такие критерии, как *интерьер* и *размер порций*. А вот для клиентов эти критерии оказались не самыми главными: на первое место посетители ресторана поставили *качество пищи* и *чистоту в туалетах* — и по этим критериям рейтинг ресторана оказался довольно низким. По другим критериям, значимым для клиентов, — *чистота в залах*, *быстрота обслуживания* и *вежливость персонала* — ресторан набрал довольно высокие баллы. Исследование помогло определить, за счет чего ресторан может повысить уровень удовлетворенности клиентов и снизить затраты, например, уменьшив порции.

В отраслях, где преобладает низкооплачиваемая, не требующая высокой квалификации и/или временная работа (например, McDonald's), отлично знают, что для удержания и удовлетворения потребителей необходимо удерживать и удовлетворять работников компании. Эта взаимосвязь явно прослеживается и в быстро развивающихся отраслях промышленности, где практика переманивания специалистов приводит к резкому повышению их заработной платы, а также на рынках, где сбыт зависит от умения налаживать долговременные отношения с ключевыми клиентами. Компания SAS, разработчик программного обеспечения, осознает тесную взаимосвязь между своей эффективностью и текучестью кадров. Руководство компании поддерживает этот показатель на уровне 4% в год (при среднем показателе по отрасли 20%). Методы удержания работников, применяемые SAS, оказались более эффективными, чем практика компании M&M, которая ежегодно выделяет 65 тыс. евро на премирование своих 7500 работников. В SAS относительно короткий рабочий день, работникам предоставляется бесплатное медицинское обслуживание, к их услугам бесплатные спортзалы, теннисные корты, билеты в театры, другие бонусы и льготы. Поэтому служащие преданы своей компании и делают все, чтобы удовлетворить потребителей, — 98 ее клиентов ежегодно продлевают лицензии на программное обеспечение компании SAS!

При смене поставщика потребители несут расходы сверх цены товара. Это затраты на приобретение навыков пользования новыми товарами или услугами, время, затрачиваемое на выбор нового поставщика, и трудности, связанные с эксплуатацией новых продуктов (с учетом их вероятной несовместимости с уже имеющимися у потребителей продуктами). Такая «слабая связка» представляет собой обычное явление, с ней сталкиваются многие клиенты при смене банков, провайдеров, программного обеспечения, при переходе с виниловых пластинок или кассет на компакт-диски или с видеокассет на DVD и т.д. И несмотря на эти затраты, потребители все-таки переходят к новым поставщикам, откликаясь на более выгодные предложения. Предложение товаров с лучшими эксплуатационными характеристиками или более высокого качества важнее, чем первенство на рынке или наличие большой потребительской базы. Потребители, как правило, готовы перейти к другому поставщику, если он делает им более выгодное предложение, несмотря на связанные с этим трудности.

Снизив уровень ухода потребителей всего на 5%, компания способна повысить прибыль на 25–85%. К сожалению, классический маркетинг много внимания уделяет привлечению новых потребителей, но не удержанию существующих. Основное внимание в ней уделяется заключению сделок, а не налаживанию взаимоотношений, вопросам *предпродажной деятельности и продаж*, а не *послепродажному обслуживанию*. Однако сегодня многие компании поняли важность удержания существующих потребителей за счет налаживания долгосрочных взаимоотношений с ними.

Основы маркетинга взаимоотношений

Маркетинг взаимоотношений — процесс создания, поддержания и расширения прочных, полноценных взаимоотношений с потребителями и другими партнерами компании.

В наше время маркетинг все больше смещается от ориентации на отдельного потребителя в сторону создания полноценных взаимоотношений и маркетинговых сетей. Маркетинг взаимоотношений ориентирован на долговременное сотрудничество. Его цель — предоставление потребителю долговременной ценности, а мерило успеха — вы-

сокий уровень удовлетворения потребителей в течение длительного периода времени. Маркетинг взаимоотношений требует от всех подразделений компании совместных и слаженных маркетинговых усилий, направленных на обслуживание потребителей. Он включает в себя установление взаимоотношений на многих уровнях — экономическом, социальном, техническом и юридическом, результатом которых должна стать более высокая приверженность потребителей.

Мы можем выделить пять уровней взаимоотношений с потребителями, приобретающими разные товары, например автомобили или оборудование.

- **Базовый.** Продавцы компании продают товары, но не заботятся о дальнейших контактах с потребителями.
- **Реагирующий.** Продавцы продают товары и предлагают потребителям звонить и консультироваться по любым вопросам, возникающим в процессе эксплуатации.
- **Ответственный.** Продавцы после продажи сами звонят потребителям и спрашивают, все ли в порядке с купленным товаром, и интересуются их пожеланиями или жалобами. Эта информация помогает компании постоянно совершенствоваться.
- **Активный.** Продавцы или другие служащие компании время от времени звонят потребителям и рассказывают о возможности усовершенствования купленных товаров или предлагают новые.
- **Партнерский.** Компания постоянно сотрудничает с потребителями и другими партнерами в поиске путей повышения ценности ее товаров.

На рис. 8.5 показано, что стратегия маркетинга взаимоотношений компании зависит от количества ее потребителей и их прибыли. Например, компании с большим количеством потребителей, каждый из которых приносит компании небольшую прибыль, обычно практикуют *базовый* маркетинг. Понятно, что торговые представители Heineken не станут звонить всем потребителям своего пива, чтобы выразить признательность за их лояльность; максимум, что компания делает — это создает информационную службу для потребителей. На рынках с небольшим количеством потребителей и высоким уровнем прибыли большинство продавцов практикуют партнерский маркетинг. Например, компания Airbus Industries тесно сотрудничает с производителями авиадвигателей при разработке своих огромных самолетов, равно как и с авиакомпаниями, которые покупают новые самолеты.

Какие же маркетинговые инструменты может использовать компания для налаживания устойчивых связей с потребителями и для более полного их удовлетворения? Она может выбрать любой из подходов, создающих потребительскую ценность. Первый подход основан прежде всего на добавлении во взаимоотношения с потребителями *финансовых выгод*. Например, авиакомпании предлагают скидки пассажирам, которые часто летают; гостиницы предлагают постоянным постояльцам номера по сниженным ценам; супермаркеты создают системы накопительных скидок.

Хотя подобные программы и иные финансовые стимулы влияют на потребительские предпочтения, их без труда могут симитировать конкуренты, следовательно, они не подходят для достижения устойчивой и длительной дифференциации. Второй подход состоит в добавлении к финансовым выгодам *социальных выгод*. В этом случае служащие компании работают над созданием социальных связей с потребителями. Для этого они изучают индивидуальные потребности и запросы потребителей, а затем персонализируют свои товары или услуги.

| | | Прибыль | | |
|-------------------------|-----------|---------------|---------------|---------|
| | | Высокая | Средняя | Низкая |
| Количество потребителей | Большое | Ответственный | Средний | Средний |
| | Среднее | Активный | Ответственный | Средний |
| | Небольшое | Партнерский | Ответственный | Средний |

Рис. 8.5. Зависимость уровня взаимоотношений от прибыли и количество потребителей

Третий подход к установлению прочных связей с потребителями состоит в добавлении к финансовым и социальным выгодам *структурных связей*. Компания, работающая в банковской сфере, может снабжать клиентов специальным оборудованием или компьютерными программами, которые помогут им в управлении счетами, платежными ведомостями или товарными запасами. Инвестиционная компания J.P. Morgan, например, бесплатно предоставляет своим клиентам систему измерения финансового риска RiskMetrics, которая, во-первых, позволяет клиенту выявить возможные риски и проблемы, во-вторых, обеспечит J.P. Morgan долговременные коммерческие преимущества, в частности, благодаря укреплению отношений с имеющимися клиентами.

Основные шаги компании по созданию программы маркетинга взаимоотношений сводятся к следующему.

- *Выявление основных потребителей, с которыми стоит налаживать стабильные взаимоотношения.* Выделите самых крупных или самых прибыльных потребителей и выстраивайте с ними взаимоотношениями.
- *Закрепление за каждым ценным клиентом квалифицированного менеджера.* Продавец, обслуживающий потребителя, должен пройти курс обучения по управлению взаимоотношениями. Менеджер взаимоотношений должен уметь общаться с каждым потребителем.
- *Определение четких должностных обязанностей менеджеров взаимоотношений.* Четко опишите, за какие взаимоотношения отвечают менеджеры, определите цели их деятельности, рамки ответственности и критерии оценки их работы. К менед-

жеру взаимоотношений должна стекаться вся информация, связанная с клиентом. Поручите менеджеру взаимоотношений курировать только одного или ограниченное количество контактов.

- *Вменение менеджерам взаимоотношений в обязанность составления годового и перспективного планов работ.* Эти планы должны включать цели, стратегии, мероприятия и требуемые ресурсы.
- *Назначение главного менеджера для наблюдения и контроля над менеджерами взаимоотношений.* Для повышения эффективности работы менеджеров взаимоотношений главный менеджер должен разработать должностные инструкции, определить критерии оценки и то, какие ресурсы необходимы для повышения эффективности этих сотрудников.

При правильном и эффективном менеджменте взаимоотношений организация управляет не только своими товарами, но и потребителями. Однако следует помнить, что, хотя сегодня многие компании проявляют к маркетингу взаимоотношений большой интерес, он эффективен не во всех ситуациях. Взаимоотношения надо налаживать и поддерживать не с каждым клиентом. Иногда некоторые клиенты невыгодны. Задача в том, чтобы определить, с какими клиентами стоит поддерживать отношения, поскольку вы можете удовлетворить их потребности эффективнее, чем кто-либо другой.

И наконец, компания должна выяснить, какие сегменты и конкретные потребители будут прибыльными.

Менеджмент взаимоотношений с потребителями

Компании не испытывают недостатка в информации о своих потребителях. Все преуспевающие компании собирают ее во всех *точках контакта* с потребителями: в местах продажи, при общении потребителей с отделами сбыта, в колл-центрах, в службах поддержки и сервисного обслуживания, на веб-сайтах компании, в ходе маркетинговых исследований и пр.

Проблема в том, что информация о клиентах обычно рассеяна по разным отделам организации. Она содержится в базах данных, планах и документах разных подразделений. Чтобы преодолеть эти проблемы, многие компании используют управление взаимоотношениями с потребителями (Customer Relationship Management — CRM), позволяющее систематизировать и эффективно использовать информацию об отдельных потребителях. В последние годы количество компаний, использующих CRM, резко возросло. Одна исследовательская фирма обнаружила, что 97% фирм планируют в ближайшие два года резко увеличить расходы на технологии для CRM.

CRM включает в себя сложные компьютерные программы и аналитические инструменты, позволяющие сводить воедино информацию о потребителях из всевозможных источников, анализировать ее и использовать полученные данные для укрепления взаимоотношений с клиентами. CRM интегрирует все данные об индивидуальных потребителях, которыми располагают отделы сбыта, обслуживания и маркетинга, и создает полную картину отношений с клиентами. Компании используют систему CRM, чтобы определить ценность отдельных потребителей, выяснить, на каких клиентов следует ориентироваться, и персонализировать товар и предложение компании к запросам отдельных потребителей.

Аналитики CRM создают базы данных и используют передовые технологии сбора информации. База данных — это огромное предметно-ориентированное информационное корпоративное хранилище информации о потребителях. Назначение таких баз не в том,

чтобы собирать сведения, их у большинства компаний и так уже достаточно. Их цель — объединить уже имеющиеся у компании сведения и сделать их доступными для анализа и поиска информации.

Менеджмент взаимоотношений с потребителями выгоден для клиентов. Лучше зная и понимая своих потребителей, компания может повысить качество обслуживания и наладить с ними более тесные и прочные взаимоотношения. Компании могут использовать CRM, чтобы выявить особо ценных потребителей, повысить эффективность взаимодействия с ними, вести перекрестную продажу своих товаров и создавать персонализированные предложения.

Конечно же, у CRM есть не только преимущества, но и риски и затраты, связанные с процессом сбора, хранения и обработки данных о потребителях. Компании по всему миру тратят миллиарды евро на программное обеспечение для CRM, которое предлагают такие компании, как PeopleSoft, Siebel Systems, SAP, Oracle и SPSS. И все же часто их усилия оказываются тщетными. Причина неудачного использования CRM состоит в том, что компании видят в CRM исключительно технологию, программу для принятия решений. Однако это не так. “CRM — это не технология... Вам не удастся повысить качество своих взаимоотношений с потребителями, просто загрузив в компьютер какую-то программу, — говорит один эксперт по CRM. — CRM — лишь одна из составляющих общей стратегии взаимоотношений с потребителями. Сосредоточьтесь на слове “взаимоотношения”, — советует эксперт. — Помните, что именно это слово — главное в CRM”.

Когда CRM работает эффективно, выгоды от ее применения значительно превышают связанные с ее использованием затраты и риск. Основываясь на регулярных опросах своих клиентов, компания Siebel Systems утверждает, что пользователи программного обеспечения CRM сообщают о повышении доходов минимум на 16% и росте приверженности клиентов и компетентности персонала на 21%. “Компании извлекают из этой системы огромную пользу, — говорит консультант по CRM. — Они ищут и объединяют сведения о потребителях из разрозненных источников и распределяют эту информацию по всем точкам контакта с потребителем”. Новые мощные технологии CRM способны обеспечить фирмы ценнейшей информацией, позволяющей найти подход к каждому конкретному потребителю.

Когда следует использовать маркетинг взаимоотношений

Маркетинг взаимоотношений эффективен не во всех ситуациях, хотя благодаря системам CRM порог расходов, при котором он экономически оправдан, резко снижается. При работе с потребителями, взаимоотношения с которыми носят кратковременный характер и которые могут сменить поставщика, не затрачивая на это значительных усилий или средств, более приемлем традиционный маркетинг, основанный на отдельных сделках. Подобная ситуация характерна, прежде всего, для рынков товаров промышленного назначения, например стали, на котором поставщики предлагают продукты, мало отличающиеся между собой. Потребитель может приобрести сталь у поставщика, предлагающего самые выгодные условия, и для каждой новой поставки выбирать самого выгодного на данный момент производителя. И то, что один из поставщиков планомерно работает над налаживанием долговременных взаимоотношений с покупателем, не гарантирует, что данный потребитель в следующий раз автоматически приобретет продукцию именно у него. Он прежде сравнит его цену и другие условия поставки с другими поставщиками. Кроме того, глобальные электронные системы материально-технического снабжения сокращают маржу прибыли и разрывают тесные связи между покупателями и поставщиками.

В отличие от традиционного маркетинга взаимоотношений может принести очень большую пользу, если потребитель готов к долговременному сотрудничеству и если для него пе-

переход к другому поставщику связан со значительными затратами, например при приобретении системы автоматизации офиса. Маркетинг взаимоотношений может быть компонентом электронной системы материально-технического снабжения и вовлекать поставщиков в процесс разработки новых товаров. Покупатели таких систем обычно очень тщательно изучают предложения конкурентов и выбирают того, который, по их мнению, в совершенстве владеет технологией и способен в дальнейшем обеспечить обслуживание на высоком уровне. Как потребитель, так и поставщик закладывает в фундамент своих взаимоотношений значительные денежные средства. В этом случае переход потребителя к другому поставщику связан со значительными денежными затратами и риском, и для поставщика потеря такого потребителя, как правило, будет весьма существенной. Поэтому оба они стремятся наладить прочные долговременные рабочие взаимоотношения друг с другом, и маркетинг взаимоотношений при работе с такими потребителями приносит самую большую пользу.

В таких ситуациях стратегии поставщиков по удержанию потребителей или расширению потребительской базы будут разными. Первая заключается в том, чтобы не дать потребителю сменить поставщика и чтобы переход к новому поставщику был как можно труднее. Такой поставщик разрабатывает товарные комплексы, несовместимые с системами конкурентов, и создает собственную систему управления материально-техническим снабжением и доставкой заказанных товаров. Вторая стратегия, наоборот, старается облегчить смену поставщика и снизить затраты, которые понесет при этом клиент. Такие поставщики разрабатывают товарные комплексы, совместимые с системами клиента, простые в освоении и внедрении и экономные.

Выбор маркетинга, ориентированного на сделки, или маркетинга, ориентированного на взаимоотношения, зависит от отрасли и запросов потребителя. Одни потребители ценят поставщиков, обеспечивающих высокий уровень обслуживания, и стремятся к долговременному сотрудничеству с ними, другие стремятся к снижению расходов и из соображений экономии готовы менять поставщиков.

Таким образом, маркетинг взаимоотношений — это не решение всех бед и проблем. Его применение оправдано, когда доходы от поддержки взаимоотношений с потребителями превышают издержки на эту деятельность. На рис. 8.6 показано соотношение этих доходов и издержек для разных категорий потребителей.

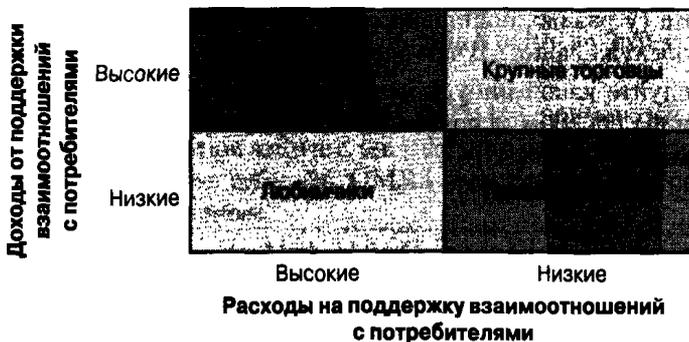


Рис. 8.6. Сравнение доходов и расходов на поддержание взаимоотношений с потребителями

Как мы видим, часть выгодных потребителей — так называемые *спящие гиганты*, обеспечивающие значительный доход; они выгодны и сравнительно нетребовательны. Большая часть усилий в маркетинге взаимоотношений направлена на *крупных торговцев*, приносящих большой доход, но весьма требовательных. Они так же выгодны, как и *любимчики*, не

приносящие больших доходов, но дешевы в поддержании взаимоотношений. Для этих потребителей подойдет маркетинг, основанный на сделках. Самая сложная группа потребителей — это *правонарушители*, приносящие сравнительно небольшой доход, но очень требовательные. Как компаниям поступать с этими потребителями? Одно из решений — предлагать им самые простые товары на наименее выгодных условиях. Например, операторы мобильной связи предлагают невыгодным клиентам контракты с предварительной оплатой. Еще один пример — высокие проценты банков за перерасход средств. Если подобные меры отталкивают невыгодных клиентов — это нормально. Во многих ситуациях компания только выиграет, *способствуя* уходу невыгодных клиентов к конкурентам.

Вопросы для обсуждения

1. Опишите ситуацию, когда вы лично становились потерянными потребителем. Почему вы прекратили покупать товары этой фирмы: из-за низкого качества, низкого уровня обслуживания или по другим причинам? Что должна сделать компания, чтобы вернуть потерянного потребителя?
2. Припомните случай из своего покупательского опыта, когда продавец или другой представитель торгового персонала вышел за рамки обычно принятого обслуживания и сделал все от него зависящее, чтобы вы приобрели наиболее качественный товар. Каким образом это сказалось на результатах покупки? (Приобрели ли вы в итоге этот товар? Был ли это товар, который вы приобретали довольно часто; обращались ли вы за покупками в этот магазин или компанию впоследствии?) Обоснуйте свой ответ.
3. Всеобщее управление качеством — это подход, направленный на достижение высокого уровня удовлетворения потребителя и прибыльности компании. Как, по-вашему, следует организовать эту деятельность при предложении следующих видов товаров и услуг: фасованных продуктов питания; еды в ресторане; нового автомобиля; проведения семейного отпуска; университетского образования?
4. Вспомните ситуацию, когда вы купили или пытались купить одни и те же товары в Интернете (у разных поставщиков) и в обычных магазинах. Заметна ли была разница в обслуживании? В чем она состояла?
5. Посоветуйте какой-нибудь некоммерческой организации (например, благотворительной) способы использования маркетинга взаимоотношений для сбора пожертвований.

Закрепление материала

1. Напишите письмо в фирму с жалобой на один из ее товаров или какую-либо услугу. Каков был ее ответ? Заменяли ли вам товар или возместили его стоимость; получили ли вы ответное письмо, или реакции не было вовсе? Как реакция фирмы повлияла на ваше отношение к ней?
2. Выберите две-три малознакомых вам темы, в которых трудно разобраться без справочной литературы (например, история кукольного театра или португальская кухня). Затем посетите несколько сайтов, торгующих книгами (например, amazon.com, barnesandnoble.com), и оцените качество их обслуживания и ме-

ханизмы формирования взаимоотношений с клиентами. Сравните ассортимент и обслуживание лучших электронных магазинов с ассортиментом и обслуживанием обычных книжных магазинов в вашем городе.

Примечания

1. Alan Cane, "IT nears its limits on customer satisfaction", *FT.com* (13 June 2007).
2. Shoshana Zuboff and James Maxim. *The Support Economy: Why corporations are failing individuals and the next episode of capitalism* (London: Allen Lane, 2003). См. обзор в "Face value: Giving people what they want", *The Economist* (10 May 2003), p. 70.
3. "Banking: Love me", *The Economist* (23 February 2002), p. 34, and Peter Thal Larsen, "HSBC to link bonuses to customer satisfaction", *Financial Times* (15 June 2007).
4. Alastair Jamieson, "We can't get no satisfaction — so why not complain more?", *The Scotsman* (20 August 2007).
5. "Hard-edged marketing", Доклады *The Chartered Institute of Marketing* на сайте www.cim.co.uk (2003); Emiko Terazono, "Always on the outside looking in", *FT.com* (4 August 2003).
6. www.which.net.
7. Armand V. Feigenbaum, "A challenge creeping up", *Financial Times* (10 January 2001), p. 14.
8. Anya Sostek, "Customer satisfaction goes flat; report shows e-business numbers slip", *Pittsburgh Post-Gazette* (14 August 2007).
9. Майкл Портер, *Конкурентное преимущество*. — ИД "Вильямс", 2010, Michael E. Porter, "What is strategy?", *Harvard Business Review* (November–December 1996), p. 61–78. См. также David Walters, "Implementing value strategy through the value chain", *Management Decision*, 38, 3 (2000), p. 160–178; Kim B. Clark et al., *Harvard Business School on Managing the Value Chain* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000); "Buyer value and the value chain", *Business Owner* (September–October 2003), p. 1; and "The value chain" на www.quickmba.com/strategy/value-chain/, July 2006.
10. Jonathan Birchall, "One click gets you in touch with an expert", *Financial Times* (20 March 2007).
11. Nick Hornby, "Hi-Fidelity" (London: Indigo, 1995) и одноименный фильм (2000 г.в.). См. также "Music-recognition software: om tiddly om pom", *The Economist* (19 October 2002), p. 107; см. также веб-сайт OMRS www.omras2.com/cgi-sys/cgiwrap/musicstr/view/main/webHome.
12. John Maxey, David Rowlands, Michael L. George and Malcolm Upton, *The Lean Six Sigma Pocket Toolbook: A quick reference guide to 70 tools for improving quality and speed* (New York: McGraw-Hill, 2005). "Adventures in Six Sigma: How the problem-solving technique helped Xerox", *Financial Times* (23 September 2005).
13. Tom Lester, "The cost of not caring for your customers", *Financial Times* (30 January 2006). См. также A.-L. Ackfeldt and V.W. Wong, "The antecedents of prosocial service behaviours: An empirical investigation", *Services Industries Journal*, 26, 7 (2006), p. 727–745.
14. Chartered Institute of Marketing, "Customer retention", in *Marketing Means Business* (Moor Hall, Cookham, Berks: Chartered Institute of Marketing, 1999), p. 84–88; Fiona Harvey, "Of chocolates and profit sharing", *Financial Times* (26 July 2000),

- p. 13; "Workers of the world, stop moaning", *The Guardian* (16 August 2000); Malcolm McDonald, "Up close and personal", *Marketing Business* (September 1998), p. 52–55.
15. Stan Liebowitz, Rethinking the Network Economy (AMACOM, 2002); "Economic focus: first will be last", *The Economist* (28 September 2002), p. 101.
 16. Stephanie Kirchgassner and Louisa Hearn, "Telewest suffers from customer defections", *FT.com*, 31 July 2003; Richard Wray, "Sky keeps churning in its search for 10 million bigger spenders: Defections limit net growth to 183,000 customers, Murdoch says", *The Guardian* (1 February 2007); Matt Moore, "Deutsche Telekom's 2nd quarter profit falls 40 percent as fixed-line exodus continues", *AP Worldstream* (9 August 2007).
 17. Roger Blitz, "'Stickability' ambition to combat high churn levels", *Financial Times* (3 May 2007).
 18. Peter Bartram, "Engineering for growth", *Marketing Business* (February 2000), p. 24–27.
 19. Richard Wray, "Virgin Media will be no threat", *The Guardian* (1 February 2007).
 20. Elizabeth Esfahani, "How to get tough with bad customers", *Business 2.0* (October 2004), p. 52. См. также Amy Stone, "Bare bones, plump profits", *Business Week* (14 March 2005), p. 88; and Steve Bergsman, "The Orange Mortgage", *Mortgage Banking* (June 2006), p. 48–53.
 21. Phillip E. Pfeifer, "The optimal ratio of acquisition and retention costs", *Journal of Targeting* (February 2005), p. 179–188; and Bruce Clapp, "Common misconceptions about retention programs", *Bank Marketing* (May 2006), p. 50.
 22. Kate Maddox, "CRM to outpace other IT spending", *BtoB* (11 March 2002), p. 2, 33.
 23. Leslie Berger, "Business intelligence: insights from the data pile", *New York Times* (13 January 2002), p. A9, and Geoffrey James, "Profit motive", *Selling Power* (March 2002), p. 68–73, а также www.pingeurope.com.
 24. Darrell K. Rigby, "Avoid the four perils of CRM", *Harvard Business Review* (February 2002), pp. 101–109; Michael Krauss, "At many firms, technology obscures CRM", *Marketing News* (18 March 2002), p. 5.
 25. Robert McLuhan, "How to reap the benefits of CRM", *Marketing* (24 May 2001), p. 35; S. Sellar, "Dust off that data", *Sales and Marketing Management*, 151, 5 (1999), p. 72; Eric Almquist, Carla Heaton and Nick Hall, "Making CRM make money", *Marketing Management* (May–June 2002), p. 16–21; Geoff Martin, *Financial Times* (4 July 2001); Malcolm McDonald, "On the right track", *Marketing Business* (April 2000), p. 28–29; "I want a relationship", *Marketing Business* (e-business: 2000), p. vi–vii; Alan Cane, "IT near its limits in satisfying customers", *Financial Times* (13 June 2007).
 26. Kim Benjamin, "BA's on-line flight path", *e-business* (June 2000), p. 55–60; Nikki Tait, "Racing down the electronic highway", *Financial Times: e-procurement* (Winter 2000), p. 18–19; Geoff Nairn, "Launching a strike against military costs", *Financial Times: e-procurement* (Winter 2000), p. 20–21.
 27. LEX column: "Taking on YouTube", *Financial Times* (23 March 2007).
 28. www.bruichladdich.com, www.islaywhiskysociety.com/bruichladdich/index.html, посетите Isle of Islay, а еще лучше – выпейте этого виски, разведя его наполовину чистой водой Шотландии.

ГЛАВА 9

Сегментирование и позиционирование



Краткое содержание

- Введение
- Сегментирование
- Сегментирование потребительских рынков
- Сегментирование промышленных рынков
- Сегментирование международных рынков
- Многофакторное сегментирование
- Формирование сегментов рынка
- Оценка и выбор целевых рынков
- Маркетинговые стратегии для сегментов рынка
- Рыночная стратегия
- Дифференциация
- Позиционирование товара
- Стратегии позиционирования
- Выбор и реализация стратегии позиционирования
- Резюме

Вы уже знаете, *что* такое маркетинг, и знаете, как важно знать своих потребителей и рыночное окружение. Зная это, вы сможете лучше разобраться в стратегии и тактике маркетинга. В этой главе мы продолжим рассмотрение ключевых решений маркетинговой стратегии, определяемой потребностями клиентов. В частности, рассмотрим, как разделить рынки на отдельные группы клиентов таким образом, чтобы в этом делении был заключен важный смысл для компании (*сегментирование рынка*), как выбрать группы клиентов, которых было бы выгодно обслуживать данной компании (*определение целевых сегментов рынка*), как создавать такие рыночные предложения, которые лучше всего обслуживали бы целевых клиентов компании (*дифференциация товара на рынке*), и как позиционировать эти рыночные предложения в сознании потребителей (*позиционирование товара на рынке*). Мы рассмотрим также инструменты тактического маркетинга — так называемые “четыре P”, — с помощью которых маркетологи воплощают свои стратегии в жизнь.

Цели главы

Прочитав эту главу, вы должны уметь:

- Дать определение понятиям сегментирования рынка и целевой рынок.
- Рассказать о принципах сегментирования потребительского и промышленного рынков.
- Объяснить, как компании определяют привлекательные рыночные сегменты и выбирают стратегию охвата рынка.
- Дать определение понятиям дифференциации и позиционирования.
- Объяснить, почему компании стремятся дифференцировать свои рынки и использовать стратегии позиционирования.
- Перечислить и обсудить основные способы, с помощью которых компании могут дифференцировать свои товары.
- Объяснить, каким образом компании могут позиционировать свои товары для достижения максимальных конкурентных преимуществ на рынке.

Введение

Компании, торгующие на потребительских и промышленных рынках, прекрасно осознают, что они не в состоянии привлечь сразу всех покупателей или, по крайней мере, не в состоянии привлечь всех покупателей одним способом. Покупателей много, они разнообразны и отличаются своими потребностями и покупательским опытом. Да и компании сильно различаются по своим возможностям обслуживания разных сегментов рынка. Вместо того чтобы конкурировать с другими, подчас очень сильными соперниками в масштабах всего рынка, каждая компания должна выбрать для себя те части рынка, которые она может обслужить лучшим образом. Таким образом, сегментацию можно рассматривать как некий компромисс между массовым маркетингом, предполагающим совершенно одинаковый подход ко всем потребителям, и персонализированным маркетингом, проявляющим индивидуальный подход буквально к каждому человеку.

Очень немногие компании используют сейчас массовый маркетинг. Вместо него практикуется **целевой маркетинг**: выделение рыночных сегментов, выбор одного или нескольких из них, разработка товаров и маркетинговых комплексов, ориентированных на каждый отдельный сегмент. Благодаря этому продавец может сосредоточиться на разработке товаров, предназначенных для целевых рынков, регулировать уровень цен, выбирать каналы распределения и средства рекламы таким образом, чтобы действовать на выбранном целевом рынке с максимальной эффективностью. И чтобы не рассеивать свои маркетинговые усилия, они могут сфокусировать их на покупателях, наиболее заинтересованных в приобретении товара.

Целевой маркетинг — направление усилий компаний на обслуживание одной или нескольких групп потребителей, отличающихся общностью потребностей или характеристик.

На рис. 9.1 представлены четыре основных этапа разработки маркетинговой стратегии, ориентированной на потребности клиентов. На первых двух этапах компания выбирает клиентов, которых она будет обслуживать. **Сегментирование рынка** предполагает разделение рынка на более мелкие группы потребителей с существенно различающимися потребностями, характеристиками или моделями поведения, которые могут нуждаться в разных продуктах или разных маркетинговых комплексах. **Выбор целевых сегментов**

рынка (таргетинг) - оценка привлекательности каждого сегмента и выбор одного или нескольких из них, которые данная компания решает обслуживать.

Таргетинг (выбор целевых рынков) — оценка привлекательности каждого сегмента рынка и выбор одного или нескольких сегментов для освоения.

Сегментирование рынка — выделение на рынке групп потребителей с общими потребностями, характеристиками или поведением, для обслуживания которых могут потребоваться определенные товары или маркетинговые комплексы.

Позиционирование товара на рынке — комплекс мер по закреплению в сознании целевых потребителей образа товара относительно конкурирующих товаров, а также формирование для него конкурентоспособной позиции и маркетингового комплекса.

На двух последних этапах компания принимает решение о предложении ценности, т.е. о том, как она будет создавать ценность для своих целевых клиентов. **Дифференциация** предполагает фактическое обособление рыночного предложения данной фирмы для создания более высокой потребительской ценности. **Позиционирование** формирование рыночного предложения, занимающего в сознании целевых потребителей особое и выгодное для компании место относительно конкурирующих товаров.



Рис. 9.1. Этапы сегментирования рынка, определения целевых сегментов рынка и позиционирования товара на рынке

Сегментирование

Рынки состоят из покупателей, а покупатели отличаются друг от друга по потребностям, финансовым возможностям, месту жительства, покупательским взглядам и привычкам и пр. При сегментировании рынка компании подразделяют большие и неоднородные рынки на мелкие и более однородные сегменты в соответствии со специфическими потребностями их представителей. В этом разделе мы обсудим четыре важные темы: сегментирование потребительских, промышленных и международных рынков, а также требования к эффективному сегментированию.

Сегментирование потребительских рынков

Универсального подхода к сегментированию рынков не существует. Чтобы объективно оценить структуру рынка, маркетолог должен исследовать разные варианты сегменти-

рования рынка на основе нескольких переменных одновременно или каждой переменной по отдельности. В табл. 9.1 приведены основные переменные, используемые при сегментировании потребительских рынков. Мы остановимся на сегментировании по *географическому, демографическому, психографическому и поведенческому* принципам.

Сегментирование по географическому принципу

Сегментирование по географическому принципу — разделение рынка на регионы в соответствии с географическим принципом, например, на страны, штаты, округа, области, районы, города, микрорайоны.

При таком сегментировании компания может либо сосредоточить свою деятельность на одном или нескольких географических сегментах, либо охватить сразу все сегменты, ориентируясь при этом на единство нужд и потребностей клиентов, обусловленное их географическим расположением.

В настоящее время многие компании локализуют свои товары, рекламу и мероприятия по стимулированию сбыта, чтобы удовлетворить потребности отдельных регионов, городов и даже городских районов. Например, компания Kraft разработала марку сэнэков Post's Fiesta Fruity Pebbles специально для районов компактного проживания испаноязычного населения. Компания Coca-Cola предлагает на японском рынке четыре разновидности баночного кофе, предназначенные для четырех регионов. Компания Procter & Gamble создала чипсы Curry Pringles специально для Англии, а Funky Soy Sauce Pringles — для Азии.

Таблица 9.1. Некоторые переменные, используемые для сегментирования потребительских рынков США

По географическому принципу

| | |
|----------------------------|--|
| Регион | Тихоокеанский, горный, центральный северо-западный, центральный юго-западный, центральный северо-восточный, центральный юго-восточный, южно-атлантический, среднеатлантический, Новая Англия |
| Город (количество жителей) | Меньше 5 тыс.; 5–20 тыс.; 20–50 тыс.; 50–100 тыс.; 100–250 тыс.; 250–500 тыс.; 0,5–1 млн.; 1–4 млн.; 4 млн. и больше |
| Плотность населения | Город, пригород, сельская местность |
| Климат | Теплый, холодный |

По демографическому принципу

| | |
|------------------------------|---|
| Возраст (лет) | До 6, 6–11, 12–19, 20–34, 35–49, 50–64, 65 и больше |
| Пол | Мужской, женский |
| Размер семьи (чел.) | 1–2, 3–4, 5 и больше |
| Этапы жизненного цикла семьи | Молодые, одинокие; молодая семья без детей; молодая семья с младшим ребенком до 6 лет; молодая семья с младшим ребенком 6 лет и старше; пожилые супруги с детьми; пожилые супруги без детей; пожилые одинокие; прочие |
| Уровень доходов (тыс. долл.) | Меньше 10; 10–15; 15–20; 20–30; 30–50; 50–100; 100 и выше |

Окончание табл. 9.1

| По демографическому принципу | |
|--|---|
| Род занятий | Ученые и специалисты; менеджеры, чиновники и владельцы бизнеса; клерки, продавцы; рабочие, мастера, прорабы; квалифицированные рабочие; фермеры; пенсионеры; студенты; домохозяйки; безработные |
| Образование | Начальное, неоконченное высшее, высшее, неоконченное среднее, среднее |
| Вероисповедание | Католик, протестант, иудей, мусульманин, другое |
| Раса | Белый, афроамериканец, азиат, латиноамериканец |
| Национальность | Американцы, англичане, французы, немцы, итальянцы, японцы, латиноамериканцы |
| По психографическому принципу | |
| Общественный класс | Нижший слой низшего класса; высший слой низшего класса; рабочий класс; средний класс; высший слой среднего класса; нижний слой высшего класса; высший слой высшего класса |
| Образ жизни | Традиционалист, жизнелюб, борец |
| Тип личности | Импульсивная натура, конформист, авторитарист, честолюбец |
| По поведенческому принципу | |
| Стиль приобретения товаров | Регулярно, в особых случаях |
| Искомые преимущества | Уровень качества, уровень обслуживания, экономичность |
| Статус пользователя | Не пользующийся, бывший пользователь, потенциальный пользователь, начинающий пользователь, регулярный пользователь |
| Интенсивность потребления | Изредка, часто, постоянно |
| Степень лояльности | Отсутствует, средняя, высокая, абсолютная |
| Степень готовности к восприятию товара | Неосведомленный, осведомленный, информированный, заинтересованный, желающий купить |
| Отношение к товару | Восторженное, положительное, безразличное, отрицательное, враждебное |

Некоторые компании розничной торговли разрабатывают концепции своих магазинов, которые обеспечивали бы им доступ в городские регионы с высокой плотностью населения. Например, компания Home Depot открывает в районах с высокой плотностью населения, таких как Манхэттен, небольшие магазины, поскольку для полномасштабных магазинов там нет места. Компания Wal-Mart в таких же районах открывает мини-маркеты Neighborhood Market [4].

Сегментирование по демографическому принципу

Сегментирование по демографическому принципу — разделение рынка на потребительские группы по таким признакам, как возраст, пол, размер семьи, этап жизненного цикла семьи, уровень доходов, род занятий, образование, вероисповедание, раса и национальность.

Демографический принцип чаще других применяется для сегментации потребительских рынков, потому что потребительские нужды, потребности и интенсивность потребления очень тесно взаимосвязаны с демографическими переменными. К тому же демографические переменные гораздо легче измерять, чем переменные других типов. Даже в том случае, когда изначально сегментирование рынка было проведено по иному принципу, например по поведению, для правильной оценки и эффективности охвата целевого рынка следует выявить демографические характеристики сегментов.

Возраст и этапы жизненного цикла

Нужды и потребности с возрастом меняются. Некоторые компании используют **сегментирование по возрасту и этапам жизненного цикла**, предлагая разные товары и маркетинговые подходы для разных возрастных групп потребителей. В частности, так поступает компания McDonald's для охвата всех групп клиентов. В ее рекламе, адресованной подросткам, используется танцевальная музыка, динамичные сюжеты и клиповая культура, а реклама для старшего поколения спокойнее и сентиментальнее. Компания Procter & Gamble в линии Oil of Olay предложила крем ProVital для женщин старше 50-ти лет, поскольку этот сегмент американских потребителей растет быстрее других. А компания Nintendo -- производитель компьютерных игр, ориентирующийся на молодежный сегмент рынка, пытается выйти также на рынок потребителей более старшего возраста, предложив постаревшим бэби-бумерам суббренд Touch Generations, продукты которого предназначены для развития умственных способностей и "сохранения молодости ума". Цель Nintendo -- вызвать интерес потребителей старшего возраста, не увлекающихся компьютерными играми [5].

При использовании возрастной сегментации или сегментации по этапам жизненного цикла маркетологам следует проявлять осторожность, чтобы не поддаваться влиянию стереотипов. Да, одни 70-летние передвигаются на инвалидных колясках, но другие играют в теннис. Другой пример: у одних 40-летних семейных пар дети учатся в колледже, а у других появляется первый ребенок. Поэтому возраст нельзя считать надежным показателем стиля жизни, состояния здоровья, служебного положения, семейного статуса, потребностей и покупательной способности. Обычно маркетологи для привлечения внимания потребителей зрелого возраста используют положительные образы и обращения. Например, крем ProVital рекламируют обаятельные пожилые женщины. "Многие женщины, переступившие 50-летний рубеж, рассказали о том, что чувствуют себя гораздо более уверенными, компетентными и независимыми, чем когда-либо прежде, — заметил коммерческий директор Olay. — И они не хотят расставаться со своей красотой". Реклама крема ProVital подчеркивает позитивное отношение к своему возрасту.

Пол

Гендерное сегментирование — разделение рынка на группы по половому признаку.

Гендерное сегментирование имеет давнюю традицию в торговле одеждой, косметикой и журналами. Например, компания Procter & Gamble оказалась в числе первых со своим Secret — брендом, специально созданным для женщин. Многие производители, ранее специализировавшиеся на выпуске женской косметики, освоили выпуск линеек мужской косметики. Например, L'Oreal предлагает мужскую косметику Men's Expert и VIVE For Men.

Компания Nike выпускает спортивную одежду специально для женщин, причем после 2000 года она приступила к созданию женской спортивной обуви с использованием колодок, изготовленных по женской ноге, а не по мужской ноге меньшего размера, как это делалось раньше. Компания тщательно проанализировала свою линейку одежды для женщин под названием *Nikewomen*, чтобы сделать ее более элегантно, яркой и модной. Сайт *Nikewomen.com* не только рекламирует спортивную одежду для женщин, но и освещает последние тенденции спортивной моды. Nike уже открыла в нескольких крупных городах магазины *Nikewomen* [6].

Растущее количество сайтов и медиасетей, таких как *iVillage*, *Oxygen*, *Lifetime* и *WE*, также ориентируется на женщин. Например, *WE* представляет собой телевизионную сеть, призванную помогать женщинам находить друг друга и открывать для себя окружающий мир. Инициатива этой телевизионной сети под названием “*WE Empowers Women*” (“*WE* делает женщин сильнее”) помогает женщинам “находить свой голос и чувствовать себя комфортно”, подерживая начинания, важные для большинства женщин [7].

Уровень доходов

Сегментирование по доходам — разделение рынка на группы по уровню благосостояния.

Сегментирование по доходам используется в маркетинге таких товаров и услуг, как автомобили, моторные лодки, одежда, косметика и путешествия. Компании обычно пытаются привлечь богатых потребителей роскошными товарами и удобством обслуживания. Магазины компаний наподобие *Neiman-Marcus* ориентируются на потребителей с высоким уровнем дохода, предлагая дорогие товары — ювелирные украшения, дизайнерскую одежду, экзотические меха или, например, замороженные австралийские абрикосы. А компании, выпускающие кредитные карточки, предлагают эксклюзивные карточки, такие как *Signature Card (VISA)*, *World Card (MasterCard)* или суперэлитная кредитная карточка *Centurion* от компании *American Express*. Кредитная карточка *Centurion*, являющаяся предметом вожделения многих потребителей, выпускается в ограниченном количестве, а ее обладателями могут стать лишь клиенты, которые тратят свыше 250 тыс. долл. в год по другим видам кредитных карточек компании *American Express*. Счастливицы, которым удалось стать обладателями *Centurion*, платят за право владеть ею 2500 долл. в год.

Однако не все компании, которые используют сегментирование по доходам, ориентируются на зажиточных потребителей. Например, многие компании розничной торговли ориентируются на группы потребителей с низким и средним уровнями дохода, не превышающим 30 тыс. долл. Например, сеть *Family Dollar* открывает свои магазины в районах проживания представителей низшего и среднего классов, которые носят дешевую обувь и водят старые автомобили.

Сети дешевых магазинов добиваются столь впечатляющих успехов, что это настораживает руководство гигантских магазинов-дискаунтеров, и те вынуждены проводить масштабные распродажи или создавать под своим брендом такие же сети [8].

Сегментирование по психографическому принципу

Сегментирование по психографическому принципу — разделение рынка на группы по принадлежности к социальному классу, по образу жизни или личностным характеристикам.

Представители одной демографической группы могут иметь совершенно разные психологические особенности.

Известно, что принадлежность к тому или иному классу оказывает влияние на выбор автомобилей, одежды, мебели, организацию досуга, читательские привычки, а также на выбор магазинов, где все это приобретает. Многие компании разрабатывают товары и услуги, ориентируясь на определенные социальные классы и исходя из характеристик товаров и услуг, особенно привлекательных для этих классов. Например, компания American Express обещает потенциальным клиентам “кредитную карточку, которая будет соответствовать вашему образу жизни”. Кампания “My life. My card” (“Моя жизнь. Моя карточка”) демонстрирует примеры, характеризующие образ жизни знаменитых людей, с которыми многие потребители хотели бы идентифицировать себя.

Сеть Pottery Barn продает не просто домашнюю мебель, а все, к чему стремятся ее клиенты. Pottery Barn Kids предлагает идиллические сцены идеального детства, а Pottery Barn Teens торгует сверхмодной одеждой для подростков. Ведущие магазины Pottery Barn ориентируются на образ жизни, характерный для состоятельных людей, которые хотят чувствовать себя комфортно и проводить много времени в семье и с друзьями [9].

Кроме того, для сегментирования рынков маркетологи используют переменные *характера человека*. Например, на первый взгляд может сложиться впечатление, что маркетологи мотороллеров Honda ориентируются на современных молодых людей до 22 лет. Однако *в действительности* они ориентируются на гораздо более широкую группу, представляющую определенный спектр характеров. Например, в одном из старых рекламных роликов демонстрировался восхищенный ребенок, подпрыгивающий на постели, а голос за кадром говорил: “Вы всю свою жизнь мечтали об этом”. Эта реклама напоминала телезрителям об эйфорических ощущениях, которые они испытывали, когда наконец-то избавились от родительской опеки и начали делать то, что раньше им запрещали. Таким образом, компания Honda обращается к непослушному ребенку, живущему в каждом из нас. Фактически 22% владельцев мотороллеров являются людьми пенсионного возраста. Конкурент Honda, компания Vespa, продает более четверти своих мотороллеров тем, кому уже за пятьдесят. “Покупатели старшего возраста приобретают мотороллеры просто ради удовольствия, — говорит один из пожилых покупателей. — Когда они были детьми, у них не было такой возможности” [10].

Сегментирование по поведенческому принципу

Сегментирование по поведенческому принципу — разбиение рынка на группы по уровню знания товара, отношению к товару, характеру его использования или по реакции на товар.

Многие маркетологи полагают, что поведенческие переменные являются самой лучшей отправной точкой для формирования сегментов рынка.

Сегментирование по поводу совершения покупки

Сегментирование по поводу совершения покупки — разбиение рынка на группы в соответствии с ситуациями, когда покупателям приходит в голову идея о покупке, когда они фактически совершают ее или используют приобретенный товар.

Такое сегментирование помогает компаниям в формировании концепции использования товара. Например, яйца чаще всего едят на завтрак, но American Egg Board предлагает потребителям есть яйца в любое время дня. Веб-сайт компании содержит полезную информацию о яйцах и рецепты блюд, которые можно приготовить на основе яиц.

Некоторые праздники, такие как День матери и День отца, поначалу пропагандировались и для того, чтобы увеличить объемы продажи кондитерских изделий, цветов, карточек и других подарков. К этим праздникам многие маркетологи готовят специальные предложения и рекламу. К праздникам Пасхи, дня влюбленных, Хэллоуина и Рождества компания Peeps готовит специальные выпуски конфет “маршмеллоу” и именно в эти праздники продает больше всего своей продукции. Однако в рекламе Peeps говорится, что с товарами этой компании “всегда праздник” — так Peeps пытается повысить спрос на свою продукцию в непраздничные дни.

Искомые выгоды

Сегментирование по принципу искомых выгод — разбиение рынка на группы потребителей в соответствии с преимуществами, которые потребители стремятся получить в результате использования товара.

Такое сегментирование требует, во-первых, выявления основных выгод или преимуществ, которых люди ищут в данном товаре, во-вторых, выделения типов покупателей, ищущих эти преимущества, в-третьих, определения видов товаров, которые предоставляют эти выгоды.

Компания Champion, выпускающая спортивную одежду, сегментирует рынки по годам, которые ищут в спортивной одежде разные категории потребителей. Например, потребители категории Fit and Polish стремятся к балансу между функциональностью и стилем, потребители категории Serious Sports Competitors — заядлые спортсмены, им требуются в первую очередь качество и функциональность. Потребители Value Seeking Moms не интересуются активным отдыхом и спортом — они покупают спортивную одежду из-за удобства и интересуются такими ее качествами, как долговечность и цена. Таким образом, у каждого сегмента свой комплекс выгод. Компания Champion должна ориентироваться на тот сегмент (или сегменты), который она может обслужить лучше всего и с наибольшей выгодой для себя, используя рекламу и методы продвижения, привлекающие представителей выбранных сегментов.

Статус пользователя

Некоторые рынки можно также разбить на сегменты не пользующихся товаром, бывших пользователей, потенциальных пользователей, пользователей-новичков и регулярных пользователей. Потенциальные и регулярные пользователи требуют различных маркетинговых подходов. Например, в ходе одного из исследований было обнаружено, что постоянные доноры отличаются низкой самооценкой, боятся риска и заботятся о своем здоровье; те же, кто не сдает кровь, представляют собой противоположность донорам. Значит, социальным службам следует использовать специальные маркетинговые программы для удержания уже имеющихся и привлечения новых доноров.

В группу потенциальных пользователей входят потребители, в жизни которых происходят серьезные перемены (например, новобрачные или молодые родители) и которых можно превратить в регулярных пользователей. Компания Procter & Gamble вы-

ясняет фамилии будущих родителей и высылает им образцы своей продукции (подгузники и другие товары для новорожденных), чтобы превратить их в лояльных пользователей. Procter & Gamble приглашает будущих родителей посетить сайт Pampers.com и стать членами MyPampers.com, предлагает подписаться на информационный бюллетень Parent Pages и предоставляет купоны и специальные предложения.

Интенсивность потребления

Рынок можно сегментировать также по группам слабых, умеренных и активных потребителей. Активные потребители часто составляют лишь небольшую часть рынка, однако на их долю приходится большой процент общего объема потребления товара. Маркетологи считают, что лучше работать с одним активным потребителем, чем с множеством мелких. Например, сеть ресторанов быстрого питания Burger King ориентируется на молодых (от 18 до 34 лет) здоровых мужчин, на долю которых приходится 18% клиентуры Burger King и почти 50% посещений этой сети фаст-фуда. Представители этой категории посещают Burger King в среднем 16 раз в месяц [11].

Burger King ориентирует свою рекламу на эту категорию клиентов, расхваливая огромные гамбургеры с мясом и сыром, которые превращают “хлюпиков в настоящих здоровяков”. И хотя подобная реклама озадачивает и смущает многих нерегулярных потребителей фаст-фуда, зато увеличивает численность регулярных потребителей продукции Burger King.

Несмотря на заявления о том, что фаст-фуд вреден для здоровья, регулярные потребители Burger King отличаются чрезвычайной лояльностью. “Они говорят, что не нуждаются в советах, — объясняет аналитик, — заявляя, что они не похожи на бесформенные жирные туши, какими их изображают противники ресторанов быстрого питания”. Даже самые горячие почитатели Burger King “не могут не знать, что человек не может существовать на одних гамбургерах и картошке фри и что ему следует регулярно заниматься спортом”, — говорит этот аналитик [12].

Степень лояльности

Многие компании сегодня пытаются сегментировать рынки по степени лояльности потребителей к товару. Потребители могут быть приверженцами какой-то марки (Tide), сети магазинов (Nordstrom), компании (Toyota). Некоторые потребители, несмотря ни на что, остаются безоговорочными приверженцами — они всегда покупают товары одной и той же марки. Например, у компании Apple есть небольшая, но практически непоколебимая группа лояльных пользователей [13].

Другие потребители являются лишь частичными приверженцами — они привержены двум-трем маркам данного товара или предпочитают одну марку, время от времени покупая и другие. Есть и покупатели, не выказывающие лояльности ни одной из марок. Они или каждый раз хотят купить что-то другое, или просто покупают товар той марки, которая есть в продаже.

Компания может многому научиться, анализируя показатели лояльности на своем рынке. Начинать следует с изучения абсолютно лояльных потребителей. Например, изучая особенности своих покупателей, компания Apple может точнее определить границы своего целевого рынка и разработать маркетинговые программы. Изучая менее лояльных покупателей, компания определит, какие бренды являются наиболее опасными конкурентами ее собственных брендов. Анализируя клиентов, которые отказываются от покуп-

ки ее брендов, компания может составить более четкое представление о слабых местах своего маркетинга.

Многофакторное сегментирование

Маркетологи редко используют для сегментирования только одну-две переменные. Чаще они постепенно увеличивают их количество, стремясь выделить более мелкие, хорошо очерченные целевые группы. Так, банки не ограничиваются выделением среди своих клиентов группы обеспеченных пенсионеров, они могут выявить среди них несколько сегментов, объединяющих лиц с одинаковым уровнем доходов, располагающих определенной недвижимостью или определенной суммой сбережений; их можно сегментировать по отношению к рискованным операциям или по стилю жизни.

В последнее время все чаще используется метод сегментирования рынка на основе **геодемографических** характеристик. Первоначально разработанный группой исследований рынка CACI (CACI Market Analysis Group) и получивший название ACORN (A Classification of Residential Neighbourhoods — классификация жилых районов), этот метод использует сорок различных географических и демографических характеристик — от данных переписи населения до характеристик районов проживания. Затем к ACORN присоединились PIN (Pinpoint Identified Neighbourhoods — точно определенные районы), Mosaic и Super Profile. Их подключение к базам данных потребительских групп повышает возможность основных геодемографических баз данных. Компьютерная сеть CCN Marketing распространила этот процесс на весь Евросоюз, используя систему EuroMOSAIC (табл. 9.2)

Сегментирование промышленных рынков

Маркетологи, работающие на потребительских и промышленных рынках, используют обычно одни и те же переменные для сегментирования своих рынков. Покупателей на промышленном рынке можно сегментировать по географическому принципу, характеру искомых преимуществ, статусу пользователя, интенсивности потребления, степени лояльности, степени готовности к восприятию товара и отношению к товару. Но на промышленных рынках маркетологи пользуются некоторыми дополнительными переменными. Как показано в табл. 9.3, к их числу относятся демографические характеристики компаний-потребителей (индустрия, размер компании), технологические характеристики, подходы к организации закупок, ситуационные факторы и индивидуальные характеристики [26].

В табл. 9.3 перечислены основные вопросы, которые должны задавать себе маркетологи, работающие на промышленных рынках, чтобы определить, каких потребителей им обслуживать. Выбирая для обслуживания определенные сегменты рынка, вместо того чтобы обслуживать рынок в целом, компания получает возможность лучше удовлетворить клиента и получить максимальное вознаграждение за внимательное отношение к его нуждам. Так, компания American Express обещает своим потенциальным клиентам “кредитную карточку, которая будет соответствовать вашему стилю жизни”. Но, помимо этого, она ориентируется на компании в трех сегментах: компании розничной торговли, корпорации и мелкие компании. Для каждого из этих сегментов American Express разработала отдельные маркетинговые программы.

Таблица 9.2. Геодемографические категории Европы по системе EuroMOSAIC (%)

| Категория | Наименование | Бельгия (B) | Германия (D) | Ирландия (IRL) | Италия (I) | Нидерланды (NL) | Норвегия (N) | Эстония (E) | Испания (S) | Великобритания (GB) |
|-----------|---|----------------|-----------------|-------------------|---------------|--------------------|-----------------|----------------|----------------|------------------------|
| E01 | Элитные пригороды | 8 | 16 | 6 | 4 | 5 | 18 | 1 | 18 | 12 |
| E02 | Обслуживаемые общины | 22 | 20 | 29 | 12 | 14 | 7 | 17 | 18 | 16 |
| E03 | Квартиры повышенной комфортности | 9 | 7 | 2 | 5 | 8 | 8 | 7 | 3 | 5 |
| E04 | Бедные районы в центральной части большого города | 5 | 9 | 10 | 8 | 11 | 10 | 1 | 8 | 9 |
| E05 | Многоэтажные муниципальные дома | — | 3 | — | 8 | 11 | 4 | 1 | 7 | 5 |
| E06 | Промышленные районы | 12 | 13 | 5 | 19 | 14 | 10 | 18 | 12 | 19 |
| E07 | Динамические семьи | 17 | 8 | 10 | 13 | 14 | 15 | 5 | 9 | 14 |
| E08 | Семьи с более низким уровнем доходов | 9 | 4 | 12 | 8 | 6 | 7 | 7 | 7 | 8 |
| E09 | Сельская местность, сельское хозяйство | 14 | 14 | 21 | 17 | 13 | 17 | 23 | 9 | 6 |
| E10 | Отпускники или пенсионеры | 4 | 6 | 4 | 5 | 4 | 3 | 19 | 9 | 6 |

Таблица 9.3. Основные переменные, используемые для сегментирования промышленных рынков

| |
|--|
| Демографические характеристики |
| <i>Отрасль.</i> На каких отраслях промышленности, закупающих нашу продукцию, нам следует сосредоточиться? |
| <i>Размер компании.</i> На компаниях какой величины нам следует сосредоточиться? |
| <i>Месторасположение.</i> На каких географических регионах нам следует сосредоточиться? |
| Технологические переменные |
| <i>Технология.</i> На каких технологиях потребителя нам следует сосредоточиться? |
| <i>Статус пользователя или не пользователя.</i> На каких группах пользователей нам следует сосредоточиться — на активных, умеренных, слабых или же на тех, кто в данный момент вообще не является пользователем? |
| <i>Возможности потребителя.</i> На каких потребителях нам следует сосредоточиться — на тех, которые нуждаются в большом объеме услуг, или же на тех, кто удовлетворится малым объемом услуг? |
| Система организации закупок |
| <i>Организация закупочной деятельности.</i> На каких компаниях нам следует сосредоточиться — на тех, в которых закупочная деятельность сильно централизована, или на компаниях с децентрализованной системой закупок? |
| <i>Структура приоритетов.</i> На каких компаниях нам следует сосредоточиться — на доминирующих в технологической сфере, финансовой сфере или же в сфере маркетинга? |
| <i>Природа существующих взаимоотношений.</i> Следует ли нам сосредоточиться на тех компаниях, с которыми мы уже имеем устоявшиеся взаимоотношения, или же выбирать наиболее привлекательные компании? |
| <i>Общая политика в области закупок.</i> Следует ли нам сосредоточиться на компаниях, предпочитающих лизинг? Контракты на обслуживание? Систематические закупки? Конкурентные торги путем подачи заявок без оглашения? |
| <i>Закупочные критерии.</i> Следует ли нам сосредоточиться на компаниях, для которых наибольшее значение имеет качество? Сервис? Цена? |
| Ситуационные факторы |
| <i>Срочность.</i> Следует ли нам сосредоточиться на компаниях, которым требуются срочные поставки продукции или предоставление услуг? |
| <i>Заявки на товар.</i> Как нам следует работать — только по определенным заявкам на наш товар или по всем заявкам? |
| <i>Размер заказа.</i> На каких заказах нам следует сосредоточиться — на крупных или мелких? |
| Индивидуальные характеристики |
| <i>Сходство между покупателем и продавцом.</i> Следует ли нам сосредоточиться на тех компаниях, в которых принцип подбора кадров и система ценностей сходны с нашими? |
| <i>Отношение к риску.</i> На каких компаниях нам следует сосредоточиться — на готовых к риску или избегающих риска? |
| <i>Приверженность.</i> Следует ли нам сосредоточиться на компаниях, демонстрирующих высокую степень приверженности своим поставщикам? |

Источники. Взято из работы Thomas V. Bonoma, Benson P. Shapiro, *Segmenting the Industrial Market* (Lexington, MA.: Lexington Books, 1983). См. также работу John Berrigan, Carl Finkbeiner, *Segmentation Marketing: New Methods for Capturing Business* (New York: Harper-Business, 1992).

В сегменте компаний розничной торговли American Express стремится убедить компании-новички принимать к оплате свои карточки и оптимизирует свои отношения с теми из компаний, которые уже принимают к оплате карточки American Express. Крупным корпоративным клиентам American Express предлагает корпоративные программы кредитных карточек. Кроме того, она предлагает этому сегменту широкий спектр управления активами, планирования пенсий и услуг, связанных с финансовым образованием.

Для мелких компаний American Express создала сеть OPEN. Владельцы кредитных карточек, представляющие малый бизнес, обращаются в эту сеть для удовлетворения практически всех своих потребностей, начиная с программного обеспечения текущих счетов и управления расходами и заканчивая экспертными рекомендациями по управлению малым бизнесом и установлением контактов с владельцами других малых предприятий для взаимного обмена идеями и получения рекомендаций [16].

Многие компании по необходимости устанавливают отдельные системы связи с крупными или территориально рассредоточенными компаниями-потребителями. Например, компания Steelcase, крупнейший производитель офисного оборудования, сначала разделила потребителей на десять сегментов по отраслям, включая банковскую сферу, страхование и телекоммуникации. Затем торговые агенты Steelcase вместе с независимыми дилерами компании выделили в каждом из полученных сегментов более мелких клиентов — локальных или региональных. Однако многие крупные и территориально рассредоточенные потребители, например IBM, обладают специфическими потребностями, удовлетворение которых выходит за пределы возможностей отдельных дилеров. Поэтому компания Steelcase ввела должность менеджеров по проектам общенационального масштаба, которые обеспечивают работу сети дилеров с определенным клиентом по всей стране.

В целевой отрасли или в группе однородных потребителей компания может провести сегментирование по *подходам к организации закупок и искомым выгодам*.

Сегментирование международных рынков

Лишь немногие компании обладают достаточными ресурсами или готовы к тому, чтобы распространить свою деятельность если не на всю, то на большую часть нашей планеты. Есть крупные компании, такие как Coca-Cola или Sony, продающие свои товары более чем в 200 странах мира, но большинство компаний на международных рынках довольствуются гораздо меньшим числом стран. Деятельность на международном рынке имеет свои трудности. Разные страны мира, даже соседи, могут различаться экономически, культурно, политически. Поэтому транснациональным компаниям нужно делить мировые рынки на сегменты с различными потребительскими нуждами и поведением, подобно тому, как они сегментируют свои внутренние рынки.

Сегментирование международных рынков возможно на основании одной или нескольких переменных. Можно сегментировать по географическому принципу, сгруппировав страны по принадлежности к регионам: Западная Европа, Тихоокеанский регион, Ближний Восток или Африка. Впрочем, страны многих регионов географически уже организованы в рыночные группы или зоны свободной торговли: Европейский Союз, Европейская ассоциация свободной торговли, Североамериканская ассоциация свободной торговли. Такие ассоциации снижают торговые барьеры между странами-участницами, создавая более крупный и однородный рынок.

Географическое сегментирование предполагает, что соседние страны обладают многими сходными чертами и поведенческими характеристиками. В большинстве случаев так

обычно и бывает, но существуют исключения. Например, хотя США и Канада имеют много общего, в культурном и экономическом плане они отличаются от расположенной по соседству Мексики. Потребители тоже могут различаться даже в пределах одного региона. Например, многие маркетологи США полагают, что все центрально- и южноамериканские страны практически одинаковы, как и проживающие в них 400 миллионов жителей. Они, конечно, ошибаются. Доминиканская Республика столь же похожа на Бразилию, как, скажем, Италия — на Швецию. Многие латиноамериканцы не говорят на испанском, в том числе 140 миллионов говорящих на португальском языке бразильцев и несколько миллионов жителей других стран, говорящих на различных индейских диалектах.

Некоторые мировые рынки можно сегментировать также на основе *экономических факторов*. Например, страны можно разделить на группы по уровню доходов населения или же по общему уровню экономического развития. Некоторые страны, например страны так называемой “Большой восьмерки” — США, Великобритания, Франция, Германия, Япония, Канада, Россия и Италия, — имеют стабильную развитую экономику с давними традициями. Есть страны БРИК, характеризующиеся наиболее динамичным развитием, это Бразилия, Россия, Индия, Китай. Экономическая структура страны характеризует потребности населения данной страны в товарах и услугах, следовательно, и маркетинговые возможности.

Страны можно сегментировать и по *политико-правовым факторам*: тип государственного устройства и степень стабильности власти, степень протекционизма, кредитно-денежная политика, степень бюрократизации. Эти факторы также важны для компаний, когда они рассматривают возможность начала деятельности в стране и выбирают способы ведения этой деятельности. На основании *культурных факторов* можно провести сегментирование рынков по языку, религии, системам ценностей, традициям и поведенческим моделям.

Межрыночная сегментация — формирование сегментов потребителей со сходными нуждами и покупательским поведением, проживающих в одной или нескольких странах.

Сегментирование международных рынков на основе географических, экономических, политических, культурных и других факторов предполагает, что сегменты должны состоять из нескольких соседних стран. Однако многие компании применяют другой подход, называемый **межрыночной сегментацией**. Применяя этот подход, они формируют сегменты потребителей, обладающих сходными потребностями и покупательским поведением, независимо от того, где находятся эти потребители — в одной или в разных странах. Например, компания Mercedes-Benz ориентируется на состоятельных клиентов во всем мире независимо от места проживания. А гигантская шведская компания ИКЕА ориентируется на стремительно развивающийся глобальный средний класс любой страны мира.

Компания MTV ориентируется на подростков всего мира, так как у всех 1,2 миллиарда подростков, населяющих ныне нашу планету, много общего. Они учатся, ходят в магазины, сталкиваются с одними и теми же проблемами. Зачастую у них гораздо больше общего друг с другом, чем со своими родителями. “В прошлом году я побывал в 17 странах, — говорит один эксперт, — и мне было трудно уловить разницу (кроме, конечно же, языка) между подростками Японии, Великобритании и Китая”. Sony, Adidas, Nike и многие другие компании также активно нацеливаются на глобализированных подростков. Например, тема “Impossible Is Nothing” (“Ничего невозможного нет”), эксплуатируемая компанией Adidas, является привлекательной для подростков всего мира [17].

Эффективность сегментирования

Совершенно ясно, что существует много способов сегментирования рынка, но не все они одинаково эффективны. Например, покупателей кухонной соли можно подразделить на блондинов и брюнетов. Однако вполне очевидно, что цвет волос никоим образом не влияет на покупку соли. Более того, поскольку все покупатели соли ежемесячно приобретают примерно одинаковое ее количество и считают, что соль — это всегда одна и та же соль, и потому хотят платить за нее всегда одну и ту же цену, компания не получит никакой выгоды от подобного сегментирования рынка.

Чтобы сегментирование рынка приносило пользу, сегменты должны обладать следующими характеристиками.

- **Измеримость.** Должны существовать способы и средства измерения размера, уровня покупательной способности и других характеристик сегментов. Некоторые из переменных сегментирования трудно измерить. Например, в США насчитывается 32,5 миллиона левшей, что почти равно населению всей Канады. Однако лишь немногие фирмы ориентируют свою деятельность на этот сегмент. Возможно, причина в том, что этот сегмент трудно поддается вычленению и измерению. Демографические данные о левшах отсутствуют, и проводимые переписи населения не предусматривают вопросов об этой особенности. Частные информационные компании накопили огромные массивы статистической информации по целому ряду других демографических сегментов, но только не относительно левшей.
- **Доступность.** Насколько легко сегменты поддаются охвату и обслуживанию? Допустим, компания, производящая парфюмерию, обнаружила, что активными потребителями ее продукции являются одинокие мужчины и женщины, которые поздно возвращаются домой и ведут активную социальную жизнь. Если только эти люди не живут в одном месте и не приобретают товары в определенных магазинах или не обращаются к определенным средствам массовой информации, то вряд ли можно считать их целевым сегментом.
- **Существенность.** Рыночные сегменты должны быть достаточно велики и прибыльны для того, чтобы стоило заниматься их обслуживанием. Каждый рыночный сегмент должен представлять собой по возможности большую однородную группу, оправдывающую применение специально разработанной маркетинговой программы. Например, для производителя легковых автомобилей абсолютно неприбыльно разрабатывать специальную модель для потребителей, рост которых ниже 1 м 60 см.
- **Уникальность.** Сегменты должны иметь ярко выраженные отличительные черты, а их представители сходным образом реагировать на элементы маркетингового комплекса. Если замужние и не состоящие в браке женщины одинаково реагируют на методы продажи парфюмерии, их не следует относить к разным сегментам рынка.
- **Целесообразность.** Для привлечения и обслуживания соответствующих сегментов необходимо разрабатывать эффективные программы. Например, если небольшая авиакомпания выявит семь рыночных сегментов, она не станет разрабатывать для каждого отдельную маркетинговую программу, так как у нее не хватит ресурсов для их обслуживания.

Оценка и выбор целевых рынков

Сегментирование рынка открывает перед компанией новые возможности в маркетинге. Компания должна оценить сегменты и принять решение, сколько и какие именно сегменты выбрать в качестве целевых. Теперь рассмотрим, как же компании оценивают и выбирают целевые рыночные сегменты.

Оценка сегментов рынка

При оценке сегментов рынка компания учитывает три момента: размер и потенциал роста сегмента, его привлекательность и возможности компании по его обслуживанию. Прежде всего компания должна собрать и проанализировать данные о текущих объемах и темпах роста продаж и ожидаемую прибыльность в каждом сегменте. Компанию интересуют сегменты, обладающие приемлемыми размерами и показателями роста. Однако понятие “приемлемые” — относительно. Большой и быстрорастущий сегмент необязательно будет самым привлекательным для любой компании. Мелкая компания может обнаружить, что ей недостает ресурсов и умения для обслуживания крупных сегментов или что эти самые сегменты отличаются высоким уровнем конкуренции. Такие компании, скорее всего, выберут сегменты поменьше, пусть и не такие привлекательные, которые, однако, для небольшой компании потенциально более прибыльны.

Компания должна рассмотреть несколько основных структурных факторов, определяющих долговременную привлекательность данного сегмента. Например, привлекательность сегмента уменьшается, если на нем уже действует много сильных и агрессивных конкурентов. Многочисленные существующие или потенциальные *товары-заменители* будут оказывать давление на цены компании, что приведет к сокращению объема прибыли, которую можно выручить на данном сегменте. Относительная *сила покупателей* также оказывает влияние на привлекательность сегмента. Если в том или ином сегменте покупатели демонстрируют более сильную (позволяющую отстаивать свои интересы) рыночную позицию, чем у продавца, то они могут потребовать снижения цен и повышения качества товаров или услуг или настроить конкурентов друг против друга, — и все это за счет снижения прибыльности компании. Наконец, сегмент может оказаться менее привлекательным, если в нем оперирует *мощный поставщик*, способный контролировать цены и снижать качество или количество заказываемых товаров или услуг.

Даже если сегмент имеет подходящие размеры, темпы роста и приемлемую структуру, компании следует проанализировать свои цели и ресурсы применительно именно к данному сегменту. Какие-то привлекательные сегменты придется отвергнуть потому, что их освоение не совпадает с долговременными целями компании. Выбрав сегмент, компания должна выяснить, достаточно ли у нее опыта и ресурсов для того, чтобы преуспеть в данном сегменте. Компании следует приниматься только за те сегменты рынка, где она может использовать свои сравнительные преимущества.

Выбор сегментов целевого рынка

После оценки разных сегментов компания должна принять решение, сколько и каких сегментов она будет обслуживать. Это является задачей *выбора целевого рынка*. **Целевой рынок** состоит из совокупности покупателей с общими потребностями или характеристиками, которых компания приняла решение обслуживать.

Поскольку покупатели характеризуются уникальными нуждами и желаниями, продавец может в принципе рассматривать каждого покупателя как отдельный целевой рынок. Следовательно, в идеальном случае продавец мог бы разрабатывать отдельную маркетинговую программу для каждого покупателя. Однако большинству компаний приходится иметь дело с множеством мелких покупателей, и поэтому такой “индивидуальный маркетинг” им невыгоден. Вместо этого они предпочитают иметь дело с более широкими сегментами покупателей. Вообще говоря, выбор целевых сегментов рынка может осуществляться на нескольких разных уровнях. На рис. 9.2 представлены четыре стратегии охвата рынка: *недифференцированный маркетинг* (очень широкое нацеливание), *дифференцированный маркетинг*, *концентрированный маркетинг* (некие промежуточные степени нацеливания) и *микромаркетинг* (очень узкое нацеливание).

Целевой рынок — совокупность покупателей со сходными нуждами или общими характеристиками, которых компания намерена обслуживать.

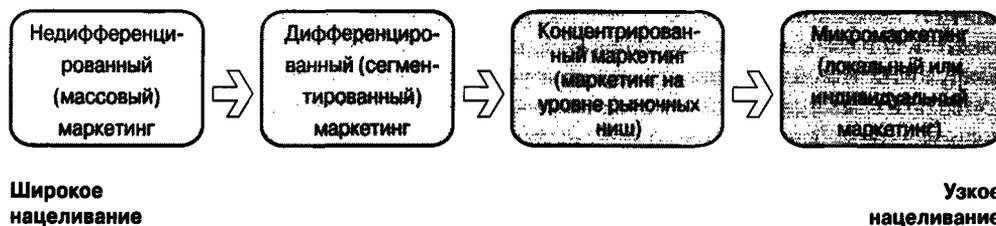


Рис. 9.2. Стратегии целевого маркетинга

Недифференцированный маркетинг

Выбор стратегии **недифференцированного (или массового) маркетинга** означает, что компания решает выйти на весь рынок с единственным предложением, игнорируя различия между сегментами рынка. Такая стратегия применяется при небольших различиях между сегментами рынка или когда компания считает, что товар привлекателен сразу для всех сегментов. Ее предложение в этом случае будет, скорее всего, сфокусировано на потребностях, *общих* для всех сегментов рынка. Компания разрабатывает привлекательные для большинства покупателей товары и маркетинговые кампании. Она полагается на высокое качество товара, свои возможности распределения и массовую рекламу, и ее цель — убедить потребителя в превосходных качествах предлагаемого товара.

Недифференцированный маркетинг обеспечивает экономии средств. Узкий ассортимент товаров позволяет поддерживать на низком уровне стоимость производства, хранения и транспортировки. Недифференцированная программа стимулирования сбыта экономия на рекламе. Поскольку отпадает необходимость в маркетинговых исследованиях и планировании по отдельным сегментам, сокращаются общие затраты на проведение маркетинговых исследований и работу с отдельными наименованиями товара.

Недифференцированный (или массовый) маркетинг — стратегия охвата рынка, при которой компания принимает решение игнорировать различия рыночных сегментов и выходит на рынок с единственным предложением.

Современные маркетологи, однако, скептически относятся к этой стратегии. Разработка товара или торговой марки, которая удовлетворяла бы всех потребителей, — дело непростое. Применяющие недифференцированный маркетинг компании обычно разрабатывают

предложение, ориентированное на самые большие сегменты рынка. Если так будут поступать несколько компаний, то в этих больших сегментах разовьется жесткая конкуренция, а в меньших по размеру сегментах будет ощущаться дефицит предложения. Может случиться, что более крупные сегменты окажутся менее прибыльными из-за возникшей в них жесткой конкуренции. Осознание этой проблемы заинтересовало компании в менее крупных по величине сегментах рынка.

Дифференцированный маркетинг

Применяя стратегию **дифференцированного (или сегментированного) маркетинга**, компания принимает решение о том, что ориентироваться следует сразу на несколько рыночных сегментов, и для каждого из них разрабатывает отдельное предложение. Компания General Motors пытается производить автомобили для каждого “кошелька, случая и личности”. Компания Nike предлагает спортивную обувь для джогинга или даже больше различных видов спорта — бега, фехтования, аэробики, велоспорта и бейсбола. Предоставляя разнообразие продуктов и маркетинговых подходов, эти компании надеются на рост продаж и усиление своей позиции в каждом рыночном сегменте. Они надеются также, что занимаемая сразу в нескольких сегментах более сильная позиция закрепит в сознании потребителя стойкую ассоциацию между названием компании и товарами определенного вида. Кроме того, компании пытаются повысить степень приверженности ее товарам, поскольку их предложение более полно удовлетворяет потребности представителей данного сегмента. Компания Estee Lauder предлагает разные товары, предназначенные для различных ниш.

Четыре самые престижные марки духов в США принадлежат компании Estee Lauder. Ей же принадлежат семь из десяти лучших товаров декоративной косметики и восемь из десяти лучших средств по уходу за кожей. Эта компания — настоящий знаток вкусов различных сегментов рынка и благодаря этому с успехом создает разные марки товаров, удовлетворяющих специфические потребности целевых потребителей, как молодых, так и пожилых. Серия Clinique, например, разработана для женщин средних лет. Из средств нового поколения стоит выделить дорогой бренд Aveda с эффектом ароматерапии. Компания предлагает своим юным потребителям недорогие марки косметики, например Jane by Sassaby.

Дифференцированный маркетинг, как правило, приводит к достижению в общей сложности больших объемов продаж по сравнению с недифференцированным маркетингом, поэтому все больше компаний используют именно эту стратегию. Компания Procter & Gamble, предлагая шесть марок стиральных порошков, получила долю рынка намного больше, чем получила бы только с одной маркой. Эти шесть марок стиральных порошков Procter & Gamble конкурируют между собой на полках супермаркетов, но в совокупности принадлежащая им доля рынка в четыре раза больше, чем доля ближайшего конкурента Procter & Gamble — компании Unilever.

Однако дифференцированный маркетинг ведет к росту производственных расходов. Производство десяти единиц десяти разных наименований продукции обходится дороже, чем сотня единиц продукции одного вида. Разработка маркетинговых планов для разных сегментов рынка требует дополнительных маркетинговых исследований, составления прогнозов, анализа сбыта, планирования продвижения товара и управления каналами сбыта. Создание рекламы для разных сегментов рынка увеличивает затраты на продвижение. Поэтому при выборе дифференцированного маркетинга компании следует тщательно взвесить, с одной стороны, увеличение объемов продаж, а с другой -- рост издержек.

Дифференцированный (или сегментированный) маркетинг — стратегия охвата рынка, при которой компания принимает решение ориентироваться на несколько сегментов рынка и разрабатывает для каждого из них отдельные предложения.

Концентрированный маркетинг

Концентрированный маркетинг — стратегия охвата рынка, при которой компания нацеливается на большую часть одного или на несколько субрынков.

Третья из стратегий охвата рынка, **концентрированный (нишевой) маркетинг**, особенно привлекательна в тех случаях, когда ресурсы компании весьма ограничены. Вместо того чтобы гнаться за малой долей большого рынка, компания может устремиться за крупной долей на одном или нескольких субрынках. Например, компания Oshkosh Truck является крупнейшим в мире производителем аварийных автомобилей для аэропортов и бетономешалок, а компании Steiner Optical принадлежит 80% мирового рынка военных биноклей.

С помощью концентрированного маркетинга фирма получает более прочную позицию на рынке за счет более глубокого знания нужд потребителей в обслуживаемых нишах и своей репутации. Она может *эффективнее* действовать на рынке за счет более точного приведения своих продуктов, цен и программ в соответствии с нуждами тщательно выбранных сегментов потребителей. Кроме того, она может действовать на рынке *эффективнее экономически*, пацеливая товары и услуги, каналы и коммуникационные программы лишь на тех потребителей, которых она может обслуживать лучше всего и с наибольшей прибылью для себя.

В то время как сегменты достаточно велики и, как правило, привлекают нескольких конкурентов, ниши обычно бывают гораздо меньше сегментов и привлекают не более одного–трех конкурентов. Тщательно выбирая ниши, небольшие компании могут успешно конкурировать с более мощными компаниями, сосредоточивая свои ограниченные ресурсы на обслуживании ниш, которые не представляют ценности для крупных компаний или которые могут оказаться просто не замеченными крупными компаниями. Рассмотрим пример компании Apple Computer. Несмотря на то что когда-то этой компании принадлежало более 13% компьютерного рынка, в настоящее время Apple Computer сосредоточила свои усилия на относительно небольшой нише этого рынка (менее 2% глобального рынка персональных компьютеров). Вместо того чтобы пытаться конкурировать напрямую с другими производителями персональных компьютеров, постоянно снижающими цены и наращивающими объемы производства, Apple Computer вкладывает средства в научные исследования и разработки, что делает ее законодателем мод в компьютерной промышленности. Например, когда Apple Computer приступила к выпуску iPod и iTunes, ей удалось захватить более 70% рынка. Так Apple Computer получила лояльную базу клиентов, готовых платить повышенную цену за передовую продукцию “своей” компании [20].

Многие компании начинают свою деятельность как нишевые, пытаясь таким образом отвоевать себе место под солнцем в конкурентной борьбе с более крупными, обладающими более значительными ресурсами компаниями. Со временем нишевые игроки расширяют круг потенциальных клиентов. Например, авиакомпания Southwest Airlines начинала свою деятельность с обслуживания невзыскательных авиапассажиров штата Техас, а сейчас превратилась в одного из крупнейших пассажирских авиаперевозчиков в США. Однако нередко наблюдается и обратная тенденция: по мере изменения ситуации на рынках некоторые мегакомпании, пытаясь увеличить сбыт, начинают ориентироваться на определенные ниши рынка. Например, в последние годы компания Pepsi приступила к выпуску ряда нишевых продуктов — Sierra Mist, Pepsi Twist, Mountain Dew Code Red и Mountain

Dew LiveWite. Сначала на эти бренды в совокупности приходилось не более 5% совокупного объема продаж Pepsi, однако вскоре Sierra Mist стала популярной у потребителей и в настоящее время является вторым по популярности безалкогольным лимонно-лаймовым напитком, уступая лишь Sprite, а напитки Code Red и LiveWite возродили интерес потребителей к бренду Mountain Dew. Вице-президент по маркетингу Pepsi-Cola North America заявил: “Эпоха массовых брендов ушла в прошлое и вряд ли вернется”.

Сегодня низкая стоимость открытия магазина в Интернете делает обслуживание ниш еще более прибыльным направлением. В частности, небольшие фирмы понимают, какие высокие доходы может принести обслуживание небольших ниш в веб-пространстве. Вот один из самых удачных примеров компаний, нашедших свою нишу на рынке.

63-летняя британская художница Джеки Лоусон научилась пользоваться компьютером лишь несколько лет тому назад. Однако уже в прошлом году ее интернет-бизнес принес объем продаж свыше 4 млн. долл. Что же продает Джеки Лоусон? Она продает поздравительные интернет-открытки. Джеки Лоусон занимает очень важную нишу: ее сайт www.jacquielawson.com на условиях регистрации торгует авторскими поздравительными e-открытками. Если такие гиганты, как Hallmark и American Greetings, предлагают сотни вариантов поздравительных e-карточек на все случаи жизни, Джеки Лоусон предлагает всего лишь 50 вариантов поздравительных e-карточек, зато созданных собственноручно, с большим старанием и выдумкой. Регистрация на сайте Джеки Лоусон стоит 8 долл. в год, 81% членов сайта — граждане США. Количество зарегистрированных членов веб-сайта Джеки Лоусон постоянно растет, а коэффициент возобновления членства приближается к 70%. В декабре веб-сайт Джеки Лоусон посетили 22,7 миллиона человек, что примерно в два раза больше количества посетителей ближайшего конкурента Джеки Лоусон — AmericanGreetings.com. Успех Джеки Лоусон свидетельствует как об особой эгалитарной природе Интернета, так и о ее собственной непреклонной вере в то, что, поступая по-своему, она поступает правильно [22].

Концентрированный маркетинг может быть чрезвычайно прибыльным, однако и более рискован. Сегмент рынка со временем может исчезнуть, или на него может выйти более сильный конкурент. Исходя из подобных соображений, многие компании предпочитают диверсифицировать свою деятельность по нескольким рыночным сегментам.

Индивидуальный маркетинг

Индивидуальный (персонализированный) маркетинг — приспособление товарного ассортимента и маркетинговых программ к нуждам и предпочтениям отдельных потребителей.

Широкое использование массового маркетинга вытеснило из сознания людей то обстоятельство, что на протяжении столетий потребители обслуживались индивидуально. По индивидуальным заказам портной шил костюмы, сапожник тачал обувь, столяр-краснодеревник изготавливал мебель. Однако сегодня новые технологии позволяют многим компаниям вернуться к персонализированному маркетингу. Более мощные компьютеры, подробнейшие базы данных, гибкие производственные системы и интерактивные средства коммуникаций, такие как электронная почта и Интернет, способствуют развитию так называемой массовой индивидуализации. Массовая индивидуализация — это процесс, посредством которого фирмы взаимодействуют в индивидуальном порядке с множеством клиентов, разрабатывая продукты и услуги, отвечающие индивидуальным потребностям людей [24].

Компания Dell создает компьютеры по индивидуальным заказам клиентов. Производитель хоккейных клюшек Branches Hockey предоставляет возможность своим клиентам выбрать наиболее подходящий для себя вариант из более чем двух десятков вариантов, причем клюшка по индивидуальному заказу изготавливается за пять дней. Посетители веб-сайта NikeiD (компания Nike) имеют возможность “персонализировать” свои кроссовки, выбрав среди сотен цветов наиболее подходящий для себя вариант цветового решения и поместив какое-либо особое слово или фразу на язычке кроссовок.

Компании, продающие практически все виды продукции — компьютеры, конфеты, одежду и клюшки для гольфа, пожарные машины, — индивидуализируют свои предложения, приспособив их к потребностям отдельных клиентов. Рассмотрим следующий пример.

LEGO Company недавно запустила в производство **LEGO Factory**. На веб-сайте **LEGOFactory.com** поклонники **LEGO** могут создать собственную модель из частей **LEGO** и продемонстрировать ее всем. Затем, если они решат воплотить свои идеи в жизнь, программа **Digital Designer**, которая запоминает, какие элементы конструкции потребовались для воплощения идеи в жизнь, отправляет соответствующий заказ на склад **LEGO Company**. Там работники складывают нужные компоненты в коробку, прилагают инструкцию по сборке и отправляют по адресу, указанному в заказе. Клиентам даже предоставляется возможность сконструировать собственные варианты коробок. Кроме того, программа **Digital Designer** позволяет особо тщеславным клиентам делиться своими творениями с другими почитателями **LEGO**, что является одной из традиций лояльности клиентов своей компании. В галерее **LEGO Factory Gallery** представлены лучшие модели, предложенные почитателями **LEGO**. Вы можете выбрать и заказать понравившуюся вам конструкцию [25].

Маркетологи потребительских товаров — не единственные, кто практикует индивидуальный маркетинг. Промышленные маркетологи также ищут новые способы индивидуализации своих рыночных предложений. Например, компания **John Deere** производит сельскохозяйственное оборудование, которое можно сконфигурировать более чем в два миллиона версий по спецификациям клиентов. Такое сельскохозяйственное оборудование производится в единичных экземплярах, в любой последовательности, на единственной сборочной линии. Массовая индивидуализация представляет собой мощное оружие в конкурентной борьбе. Рассмотрим пример компании **Oshkosh Truck**.

В отличие от массового производства, которое устраняет потребность в человеческом общении, индивидуальный маркетинг сделал отношения с клиентами еще более важными, чем в прежние времена. Точно так же как массовое производство было главным принципом маркетинга в XX столетии, массовая индивидуализация становится главным принципом маркетинга в XXI веке. Похоже, наш мир совершил полный исторический виток — от старых добрых дней, когда к клиентам относились как к личностям, через массовый маркетинг, когда никто не знал вашего имени, к индивидуальному маркетингу наших дней, когда к вам снова относятся как к личности.

Движение в сторону индивидуального маркетинга отражает тенденцию развития *маркетингового самообслуживания* потребителей. Действительно, выступая в роли индивидуальных заказчиков, потребители несут несколько большую ответственность за то, какие товары и каких марок они покупают. Рассмотрим двух покупателей-предпринимателей с разными стилями проведения закупочных операций. Первый встречается с несколькими торговыми агентами, каждый из которых пытается убедить его купить товары их фирмы. Второй не встречается ни с кем, а ищет в Интернете нужную информацию и оценивает предлагаемую продукцию, затем с помощью электронных средств связи общается

с различными поставщиками, пользователями и товароведами и только после этого составляет собственное мнение о том, какое из предложений лучше. Второй агент по закупкам берет на себя большую ответственность за процесс закупок, поэтому у маркетолога, предлагающего товар с помощью рекламы, меньше возможности повлиять на решение клиента. Поэтому им следует активнее привлекать клиентов к участию в разработке товаров и плотно работать с ними на всех стадиях процесса принятия решения о покупке, расширяя возможности покупателей по применению маркетингового самообслуживания.

Компания Oshkosh Truck специализируется на производстве транспортных средств, которые используются при тушении пожаров, для обслуживания аэропортов, перевозки цемента, вывоза мусора, уборки снега, в качестве автомобилей скорой медицинской помощи и военнотранспортных средств. На протяжении последних десяти лет эта компания развивается ускоренными темпами. В чем же секрет ее успеха? Массовая индивидуализация, т.е. способность персонализировать свои продукты и услуги согласно потребностям отдельных клиентов. Например, когда пожарные заказывают автомобиль у Oshkosh Truck, это превращается в настоящее событие. Их представители отправляются на завод, чтобы собственными глазами наблюдать за тем, как будет происходить сборка их будущего автомобиля, стоимость которого, между прочим, может достигать 800 тыс. долл. В распоряжении пожарников есть 19 тысяч вариантов их будущего автомобиля, среди которых они могут выбрать наиболее подходящий для себя вариант. Базовый вариант пожарного автомобиля стоит около 130 тыс. долл., однако 75% клиентов Oshkosh Truck заказывают множество дополнительных устройств, которые могут пригодиться им при тушении пожаров повышенной степени сложности. Для одних клиентов важен даже цвет автомобиля (они стараются подобрать цвет автомобиля таким образом, чтобы он подходил под цвет уже имеющегося у них парка автомобилей). Других клиентов интересует главным образом содержательная часть заказа, например конструкция водяных цистерн и выдвижных лестниц. "Некоторые из клиентов приходят даже со своими женами. Впрочем, мы сами предлагаем им это, — говорит президент подразделения Oshkosh Truck, специализирующегося на выпуске пожарных автомобилей, Pierce Manufacturing. — Покупка пожарного автомобиля — чрезвычайно ответственное и строго индивидуальное дело". Действительно, клиенты Pierce Manufacturing настолько часто приезжают в город, где выпускаются пожарные автомобили, что администрация гостиницы Holiday Inn даже переименовала комнату для отдыха проживающих в "Hook and Ladder" ("Пожарный крюк и лестница"). За счет такой индивидуализации и персонализации Oshkosh Truck добилась значительного преимущества над своими более маститыми конкурентами [26].

Возможности, предоставляемые новыми технологиями, обещают превратить маркетинг из "среды широковещения в среду диалога", когда потребитель активно участвует в проектировании и создании как товара, так и предложения.

Выбор стратегии охвата рынка

При выборе стратегии охвата рынка следует учесть множество факторов, решающим из которых являются *ресурсы компании*. Если они ограничены, следует выбирать нишевой маркетинг. Выбор стратегии зависит также от *вариабельности товара*. Недифференцированный маркетинг лучше подходит для стандартизированных товаров, таких как фрукты или сталь. Товары с изменяемым дизайном, например фотокамеры и автомобили, требуют применения дифференцированного или нишевого маркетинга. Также обязательно должен учитываться *этап жизненного цикла*. Если компания выводит на рынок новый товар, то обычно предлагает только одну его разновидность, и недифференцированный или нишевой маркетинг оказывается здесь наиболее разумным. Когда товар достигает в своем жизненном цикле этапа зрелости, дифференцированный маркетинг более оправдан.

Еще одним важным фактором является *степень однородности рынка*. Если большинство покупателей обладают сходными вкусами, приобретают примерно одинаковые объемы товаров и аналогичным образом реагируют на те или иные рыночные усилия, то самым подходящим будет недифференцированный маркетинг. Наконец, очень важно знать, какие стратегии применяют конкуренты. Если те используют сегментирование, недифференцированный маркетинг подобен самоубийству. И наоборот, когда конкуренты практикуют недифференцированный маркетинг, использование дифференцированного и нишевого маркетинга может обеспечить успех.

Социально-ответственный выбор целевого рынка

Тщательно выбранный целевой сегмент повышает эффективность работы компании, поскольку позволяет ей сконцентрироваться на тех сегментах, в обслуживании которых она может преуспеть. Потребители также выигрывают от целевого маркетинга, поскольку каждой группе предлагается товар, наиболее полно отвечающий потребностям ее представителей. Однако целевой маркетинг иногда встречает противодействие и недовольство со стороны общественности. Чаще всего нарекания вызывает предложение малоизученных или потенциально опасных товаров наименее защищенным и малообеспеченным группам потребителей.

В последние годы, например, производители сухих завтраков неоднократно подвергались жесткой критике за целенаправленное воздействие на детей, на которых приходится почти половина рынка сухих завтраков в США (а это порядка 10 млрд. долл.). Критиков беспокоит, что дорогостоящие предложения и агрессивная реклама с использованием персонажей любимых мультфильмов могут одолеть естественные защитные реакции детей. Суровой критике подвергаются также производители детских игрушек и других товаров для детей, причем зачастую критика вполне обоснованна [27].

Другие проблемы возникают в случаях, когда маркетинг продуктов, предназначенных для взрослых потребителей, обрушивается — преднамеренно или случайно — на головы детей. Например, Федеральная торговая комиссия США и гражданские активисты обвинили табачные и пивные компании в том, что они нацеливают свои маркетинговые кампании на несовершеннолетних потребителей сигарет и пива. Например, согласно результатам опроса, проведенного компанией Adbowl, во время Суперкубка по бейсболу реклама компаний Bud Light и Budweiser пользовалась едва ли не самой высокой популярностью среди зрителей, возраст которых не превышал 17 лет [28]. Некоторые критики даже призывали к полному запрету рекламы, ориентированной на детей. Чтобы заставить компании относиться с большей ответственностью к рекламе своей продукции, рекламное агентство Children's Advertising Review Unit опубликовало обширный перечень рекомендаций по рекламе товаров для детей. Эти рекомендации учитывают специфику детской аудитории.

Производители сигарет, пива и заведения фаст-фуда вызвали негодование, потому что выбрали в качестве целевой аудитории представителей национальных меньшинств. Например, McDonald's и другие заведения фаст-фуда критикуют за то, что они рекламируют свою жирную и пересоленную пищу малообеспеченным горожанам. И действительно, именно малоимущие горожане чаще питаются в подобных заведениях, чем другие категории граждан. Еще в далеком 1990 году компания R.J. Reynolds вызвала настоящую бурю гнева, огласив планы по выпуску новых сигарет марки Uptown, предназначенных для малообеспеченных афроамериканцев. Из-за протестов общественности имидж компании был серьезно подорван. Аналогичную ошибку совершил и известный производитель пива G. Heileman Brewing, выбравший в качестве целевой аудитории своего нового сорта крепкого пива PowerMaster темнокожее население.

Быстрое распространение Интернета и электронных СМИ, расширяющих возможности маркетологов, подняло новые вопросы о злоупотреблениях в целевом маркетинге. Интернет увеличивает охват целевой аудитории и обеспечивает обращение непосредственно к ней. Это облегчает путь на рынок сомнительным изделиям и открывает возможности для недобросовестной рекламы, направленной на наименее защищенных потребителей. Как заметил один из экспертов, “представитель целевой аудитории может прочесть составленное специально для него вводящее в заблуждение рекламное сообщение прямо на экране своего компьютера”.

Не все попытки сконцентрировать маркетинговые усилия на детях, этнических меньшинствах и других особых сегментах вызывают такую критику. Часто они предоставляют действительную выгоду своим целевым потребителям. Например, детская зубная паста компании Colgate-Palmolive имеет специальные добавки, помогающие приучить детей чистить зубы дольше и чаще: эта паста образует меньше пены, имеет приятный вкус, в ней встречаются яркие крупинки. Благодаря этому процедура чистки зубов превращается в увлекательное занятие, что заставляет детей чистить зубы дольше и чаще.

Компания Golden Ribbon Playthings выпустила на рынок куклу-негритенка Huggy Bear, предназначенную для афроамериканцев. Ее появление было принято довольно благосклонно, что подтверждается неплохими объемами продаж. Многие производители косметики учли особые потребности цветных женщин и добавили в ассортимент выпускаемой продукции изделия, специально разработанные для женщин с небелой кожей, например компания Maybelline с успехом продает товары линии Shades of You, предназначенной для темнокожих женщин. Ее примеру последовали и другие компании.

Таким образом, при проведении целевого маркетинга основной проблемой является не то, *на кого* направлены действия компании, а то, *как и зачем*. Недовольство возникает в случае, когда производители пытаются получить прибыль за счет целевых сегментов, предлагая сомнительные товары и используя недобросовестные методы. Социально ответственный маркетинг требует при проведении сегментации и выборе целевых рынков учитывать интересы целевых потребителей, а не только интересы компании.

Дифференциация и позиционирование

После того как компания выберет сегменты рынка, ей нужно решить, какие позиции она хочет занять в этих сегментах. **Позиционирование товара** — это способ, в соответствии с которым *потребители идентифицируют* тот или иной товар по его важнейшим характеристикам. “Продукты создаются на заводах и фабриках, а бренды — в умах людей”, — говорит один из специалистов по позиционированию [30].

Позиция товара — место, занимаемое данным товаром в сознании потребителей по сравнению с аналогичными конкурирующими товарами.

Так, Tide занимает позицию сильного многоцелевого моющего средства для семьи, Solo — кондиционер для стирки, Ivory Snow — мягкого моющего средства для детской одежды. На рынке автомобилей такая модель Toyota, как Tercel, позиционируются как экономичные, Mercedes и Cadillac — как роскошные, а Porsche и BMW — как автомобили представительского класса. Volvo позиционируется как мощный и безопасный автомобиль.

Потребителей часто заваливают разной информацией о товарах и услугах. Принимая решение о покупке какого-либо товара, покупатели просто не в состоянии оценить его

объективно. Для того чтобы упростить процесс принятия решения о покупке, потребители обычно распределяют разные товары и услуги по целому ряду категорий -- позиционируют в своем сознании.

Позиция, отводимая какому-либо товару, представляет собой сложный набор мнений, впечатлений и ощущений, складывающихся у потребителя при сравнении товара с конкурирующими товарами. Так или иначе, при помощи или без помощи маркетологов, потребители осуществляют позиционирование товаров. Однако маркетологи не желают оставлять этот процесс на волю случая. Они *планируют* занять именно те позиции, которые обеспечили бы их товарам наибольшее преимущество на выбранных целевых рынках, а чтобы занять эти запланированные позиции, они *разрабатывают* маркетинговые программы.

Карты позиционирования

Разрабатывая свои стратегии дифференциации и позиционирования, маркетологи зачастую составляют так называемые *карты перцепционного позиционирования*, которые отражают восприятие потребителями их брендов в сравнении с конкурирующими продуктами по важным "покупательским измерениям". На рис. 9.3 показана карта позиционирования для американского рынка больших спортивных автомобилей класса "люкс". Позиция каждого кружка на этой карте соответствует воспринимаемому позиционированию рассматриваемого бренда по двум измерениям — цена и ориентация (роскошный дизайн или высокие технические характеристики). Размер каждого такого кружка указывает относительную долю рынка, принадлежащую рассматриваемому бренду. Следовательно, клиенты воспринимают лидера рынка — Cadillac Escalade — как продаваемый по достаточно умеренной цене большой роскошный внедорожник с роскошным дизайном и высокими техническими характеристиками.

Оригинальный вариант Hummer H1 позиционируется как внедорожник с отличными техническими характеристиками и умеренной ценой. Hummer нацеливает свой нынешний H1 Alpha на небольшой сегмент зажиточных индивидуалистов. Как говорится на веб-сайте H1, "H1 создан на основе *философии функции*: самый функциональный автомобиль-внедорожник из всех, которые когда-либо продавались на гражданском рынке. H1 Alpha не выделит вас из толпы простых смертных, зато сделает по-настоящему свободным".

В отличие от Hummer H1, модель Hummer H2, ищущая такие же высокие технические характеристики, позиционируется как модель внедорожника, ориентированная в большей степени на роскошный дизайн и продаваемая за более высокую цену. Модель Hummer H2 рассчитана на более крупный сегмент покупателей, проживающих в городах и пригородах. "В мире, где автомобиль-внедорожник начинает все больше походить на своего владельца, модель Hummer H2 доказывает, что существует еще один внедорожник, способный удивить окружающих и обратить их внимание на его владельца", — говорится на веб-сайте H2. Модель Hummer H2 "является наглядным примером достижения превосходного баланса между комфортабельностью салона и высокими техническими характеристиками, которые этот автомобиль демонстрирует как на скоростных автомагистралях, так и в условиях бездорожья".

Выбор стратегии дифференциации и позиционирования

Для некоторых компаний выбор стратегии дифференциации и позиционирования не составляет особой проблемы. Например, компания, хорошо известная в определенных сегментах рынка высоким качеством своих товаров или услуг, при проникновении в но-

вый сегмент будет стремиться сохранить эту же позицию, если в этом сегменте достаточно потребителей, ценящих качество как дополнительное преимущество. Во многих случаях на одну и ту же позицию претендуют две или более фирмы. В таком случае каждая из них будет стремиться найти свои способы выделиться среди конкурентов, предлагая высокое качество по низкой цене или высокое качество и более высокий уровень обслуживания. Каждая компания должна дифференцировать свое предложение, создавая уникальный набор конкурентных преимуществ, привлекательных для данного сегмента.

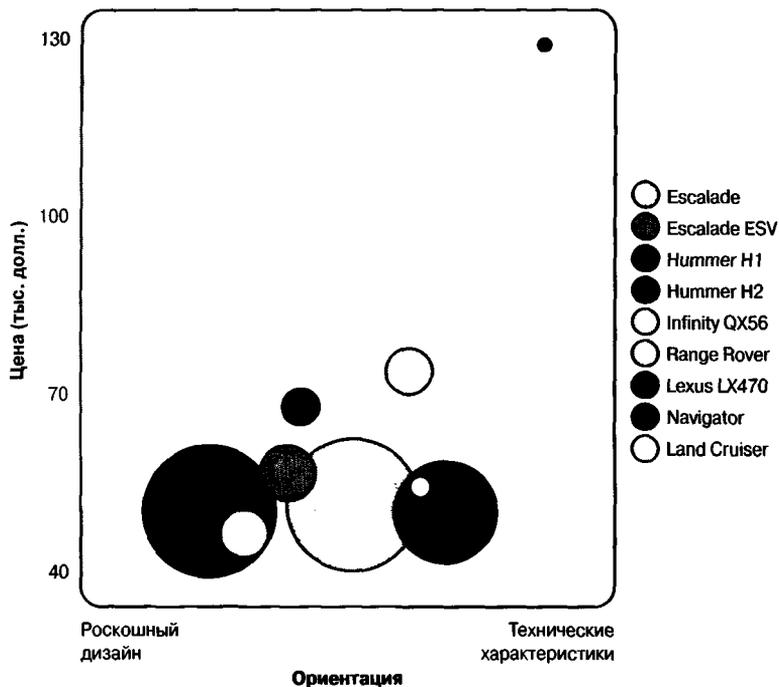


Рис. 9.3. Карта позиционирования: большие автомобили-внедорожники класса люкс

Дифференциация и позиционирование состоит из трех этапов: выделение набора конкурентных преимуществ, пригодных для позиционирования; выбор конкурентных преимуществ, наиболее соответствующих целям компании; формирование и закрепление выбранной позиции на рынке.

Выявление различий в ценности и конкурентных преимуществ

Обычно потребители выбирают товары и услуги, представляющие для них наибольшую ценность. Поэтому, чтобы завоевать и удержать потребителей, компании нужно лучше, чем конкурентам, понимать нужды потребителей и процесс совершения покупки и предоставлять потребителям товары и услуги, представляющие большую ценность, чем аналогичные товары и услуги конкурентов.

Конкурентное преимущество — преимущество перед конкурентами, достигаемое путем предложения потребителям более высокой ценности либо за счет предложения товаров и услуг по более низким ценам по сравнению с ценами конкурентов, либо за счет больших выгод, которые в достаточной мере компенсируют более высокие цены на товары и услуги.

Однако прочную позицию нельзя завоевать пустыми обещаниями. Если компания позиционирует свой продукт посредством *предложения* более высокого качества или большего объема услуг, она затем должна будет действительно дифференцировать этот продукт таким образом, чтобы он на практике *обеспечивал* обещанное качество и услуги. Компании должны делать гораздо больше, чем просто формулировать свои позиции в рекламных слоганах и обещаниях. Прежде всего они должны научиться *действовать* в полном соответствии с этими слоганами. Например, компания Staples, торгующая офисной техникой и канцелярскими принадлежностями, решила дифференцироваться по принципу “в магазинах Staples легко и приятно совершать покупки” и придумала лозунг “Staples — это было так легко!”. Однако, прежде чем приступить к реализации этой маркетинговой программы, Staples реконструировала свои магазины таким образом, чтобы фактически обеспечить обещанное позиционирование.

Чтобы найти точки дифференциации, маркетологи должны обдумать весь опыт использования клиентами товаров и услуг компании. Компания, хорошо ориентирующаяся на рынке, найдет способы дифференцировать себя в каждой точке контакта с клиентами. Обычно это делается по таким направлениям, как *товар, услуги, каналы сбыта и имидж*.

Дифференциация по товару осуществляется вдоль некоего континуума, на одном полюсе которого обнаруживаются товары с высоким уровнем стандартизации, например цыплеты, сталь, аспирин. Но и в этом случае возможна некоторая различимая дифференциация. Например, компания Perdue объявила, что ее марочные цыплеты лучше — свежее и нежнее, — и за счет этой дифференциации увеличила цену на 10%. На другом полюсе этого континуума находятся продукты, которые весьма существенно различаются между собой, — автомобили, промышленное оборудование, мебель. В этом случае компания оказывается перед выбором одной или нескольких характерных особенностей продукции из практически неограниченного их количества. Она может предложить множество стандартных или дополнительных *характеристик*, которых нет в товарах конкурентов, например, компания Volvo обеспечивает новые и улучшенные средства безопасности. Компании также могут дифференцировать свои товары по *эксплуатационным или функциональным характеристикам*: компания Whirpool разработала посудомоечные машины с пониженным уровнем шума. Стиль и дизайн также могут оказаться важными факторами дифференциации: многие покупатели готовы заплатить больше за автомобиль Jaguar за его необычный внешний вид, хотя эти автомобили не всегда хорошо проявляют себя с точки зрения надежности. Аналогичным образом компании могут дифференцировать свои товары по таким признакам, как *постоянство, долговечность, надежность и ремонтопригодность*.

Помимо дифференциации по товару, компания может также дифференцировать *услуги*, сопровождающие данный товар. Некоторые компании добились конкурентного преимущества за счет более быстрой, надежной или аккуратной доставки. Bank One открыл отделения в супермаркетах, чтобы посетители могли осуществлять необходимые операции даже в субботу, воскресенье и в вечерние часы по будням.

Установка и наладка также выполняется разными компаниями по-разному. Многие покупатели автомобилей с удовольствием заплатят небольшую дополнительную сумму и будут готовы добираться до места покупки автомобиля несколько дальше, если потом дилер предоставит им первоклассные услуги по ремонту. Например, компания McKesson, крупнейший оптовый поставщик лекарственных препаратов, консультирует 12 тысяч независимых фармацевтов по организации бухгалтерского и складского учета и компьютеризации оформления заказов. Помогая своим клиентам, McKesson увеличивает лояльность и способствует росту продаж.

Фирмы, использующие дифференциацию по *каналам сбыта*, в зависимости от степени и методов охвата рынка, приобретают реальные конкурентные преимущества. Catterpillar — производитель крупной строительной техники — своим успехом во многом обязан отличной работе своих каналов сбыта. Компания Lams, производящая корм для домашних животных, обошла конкурентов, нарушив традиции своего бизнеса: ее продукция распространяется только через ветеринаров и зоомагазины.

Компания может добиться конкурентного преимущества, нанимая более компетентных специалистов и лучше обучая персонал, чем конкуренты. Своей репутацией компания Singapore Airlines во многом обязана превосходным качествам своего летного состава. Сотрудники McDonald's отличаются учтивостью, работники IBM — профессионалы высокого уровня, служащие Disney — дружелюбны и жизнерадостны. *Дифференциация по персоналу* требует от компании тщательного отбора и прекрасной подготовки персонала.

Даже когда предложения конкурентов почти одинаковы, покупатели видят различия в имиджах компаний или марок. Поэтому компании работают над созданием *имиджа*, позволяющего выделяться на фоне конкурентов. Имидж компании или торговой марки должен отражать отличительные преимущества товара и его позицию на рынке. Разработка устойчивого и оригинального имиджа требует длительной работы и творческого подхода, и его нельзя внедрить в общественное сознание с помощью пары рекламных роликов. Если компания претендует на имидж лидера в обслуживании, то этот имидж должен постоянно и неуклонно подтверждаться всеми действиями и заявлениями компании.

Символы также обеспечивают эффективное узнавание компании или торговой марки и служат средством дифференциации имиджа. Компании создают знаки и логотипы, обеспечивающие мгновенное узнавание, например золотая арка McDonald's. Используется также образ известных личностей — вспомним Nike с кроссовками для баскетбола Air Jordan. Некоторые компании даже используют ассоциацию с тем или иным цветом (например, голубой цвет IBM). С выбранными символами потребителей знакомят с помощью рекламы. Любая такая реклама призвана установить ассоциативную связь, рассказать о характеристиках — словом, объяснить, чем данная компания или товар в лучшую сторону отличается от конкурентов. Так формируется индивидуальность компании или марки.

Выбор наиболее перспективных конкурентных преимуществ

Если компания обнаружила у себя несколько потенциальных конкурентных преимуществ, ей надо выбрать те из них, на которых можно построить свою стратегию позиционирования. Она должна решить, *какие и сколько* отличительных особенностей товаров и услуг она будет рекламировать и поддерживать.

Сколько отличий использовать при позиционировании

Многие маркетологи считают, что компании следует сосредоточить все свои усилия на поддержке только какой-либо одной отличительной особенности своих товаров и услуг, которая представляется выигрышной с точки зрения данного целевого рынка. Специалист по рекламе Россер Ривс, к примеру, утверждает, что для каждой торговой марки компании следует разработать свое *уникальное предложение продажи* и ни на шаг от него не отступать. Каждая торговая марка должна обладать какой-либо отличительной характеристикой и с точки зрения этой характеристики представляться в сознании потребителей как “номер один”. Покупатели предрасположены к запоминанию именно той торговой марки, которая имеет статус “номер один”, особенно в перегруженном рекламной информацией обществе.

Другие маркетологи считают, что компаниям следует позиционировать себя сразу по нескольким дифференцирующим факторам. Это необходимо в тех случаях, когда две или несколько компаний провозглашают себя лучшими по некому параметру. В наши дни, когда массовый рынок фрагментирован и представляет собой мозаику мелких сегментов, компании пытаются расширить свои стратегии позиционирования для привлечения большего числа таких сегментов. Но чем больше компании увеличивают количество рекламируемых достоинств своих товаров, тем сильнее рискуют потерять доверие покупателей и утратить четкое позиционирование.

На каких отличиях следует остановить свой выбор при позиционировании

Не все отличительные особенности торговой марки одинаково ценны и заслуживают того, чтобы концентрировать на них внимание и усилия. Не каждое отличие служит хорошим отличительным признаком. Увеличение количества позиционируемых отличительных особенностей, с одной стороны, требует от компании дополнительных расходов, с другой — дает преимущества потребителю. Следовательно, компания должна тщательно отобрать параметры дифференциации. Перечислим критерии, по которым следует выбирать отличительные особенности при позиционировании.

- *Значительность.* Данная характеристика предоставляет целевым потребителям преимущество, которое они считают значительным.
- *Уникальность.* Конкуренты не предлагают данной отличительной особенности, или возможности компании по ее предоставлению непревзойденны.
- *Превосходство.* Данная отличительная особенность превосходит все другие способы, которыми потребители могут получить аналогичные преимущества.
- *Наглядность.* Смысл отличительной особенности понятен и очевиден потребителям.
- *Неповторимость.* Конкурентам сложно скопировать отличительную особенность.
- *Доступность.* Покупатели могут позволить себе заплатить за эту отличительную особенность.
- *Прибыльность.* Внедрение данной отличительной особенности прибыльно для компании.

Многие компании пытались использовать отличительные особенности, не отвечавшие одному или нескольким этим критериям. Отель Westin Stamford в Сингапуре, например, в своей рекламе утверждал, что он считается самым высоким отелем в мире, хотя для многих туристов данное отличие не стало сколько-нибудь существенным, — и неудивительно, что многие из них остановили выбор на других отелях. Камера Polarvision фирмы Polaroid, позволявшая мгновенно создавать домашние видеофильмы, также не была признана потребителями. Хотя Polarvision была уникальной и неповторимой, она проигрывала другим устройствам видеозаписи. Когда компания Pepsi предложила новый прозрачный напиток Crystal Pepsi, на потребителей это не произвело никакого впечатления: хотя он действительно отличался от других, потребители не считали прозрачность важным преимуществом для прохладительного напитка. Как видим, выбор конкурентных преимуществ, с помощью которых осуществляется позиционирование товара или услуги, — дело непростое, хотя он и может оказаться решающим для успешной деятельности компании.

Выбор общей стратегии позиционирования

Обычно потребители выбирают те товары и услуги, которые наиболее полно удовлетворяют их потребности. Поэтому, выбирая стратегии позиционирования, маркетологи тщательно анализируют конкурентные преимущества своих товаров или услуг. Позиционирование конкретной торговой марки выражается в предложении ценности, т.е. преимуществ товара или услуги. Так компания пытается ответить на важнейший для потребителя вопрос: “Почему я должен покупать товары вашей марки?” Предложение ценности компании Volvo основывается на безопасности ее автомобилей, а также на надежности, вместительности и дизайне. Компания предлагает этот набор преимуществ дороже средней цены аналогичного автомобиля, поскольку считает, что это вполне справедливо и в конечном счете выгодно самим потребителям.

Предложение ценности — полноценное позиционирование торговой марки, полный набор преимуществ товара или услуги, на основе которых строится стратегия позиционирования.

На рис. 9.4 показаны варианты предложения ценности, на основе которых компания позиционирует свои товары. Затененные ячейки — это наиболее выигрышные предложения, использование которых обеспечит компании конкурентное преимущество. Более светлые ячейки представляют самые неэффективные предложения, а центральная ячейка соответствует нейтральному предложению. Ниже мы рассмотрим пять выигрышных вариантов предложения ценности, которые компании могут использовать для позиционирования своих товаров: *больше за больше, больше за столько же, больше за меньше, столько же за меньше, меньше за еще меньше и больше за меньше.*

| | | Цена | | |
|--------------|------------|------------------|----------------------|--------------------------|
| | | Больше | Столько же | Меньше |
| Преимущества | Больше | Больше за больше | Больше за столько же | Больше за меньше |
| | Столько же | | | Столько же за меньше |
| | Меньше | | | Меньше за намного меньше |

Рис. 9.4. Возможные варианты предложения ценности

“Больше за больше”

Используя при позиционировании стратегию “больше за больше”, компания предлагает высококачественный товар или услугу по более высокой цене, чтобы покрыть более высокие издержки на его производство. Гостиницы Ritz-Carlton, машины Mercedes-Benz — все это примеры предложения товаров высокого качества. Они снискали славу высокоэффективных, надежных и престижных товаров — и дорогостоящих. Эти товары свидетельствуют о высоком статусе потребителя и ассоциируются с высшим обществом. Обычно разрыв в цене между этими товарами и их конкурентами намного больше, чем разрыв в качестве.

Продавцы, предлагающие “только лучшее”, встречаются во всех отраслях. Обычно потребители удивляются, если на рынке товаров экстракласса появляется новый игрок, но иногда им это даже нравится. Кафе Starbucks вышло на рынок с непривычно высокими ценами на весь ассортимент своих товаров и услуг. Компаниям стоит изучить возможность предложения товаров и услуг по принципу “намного больше за намного больше”. Например, самым популярным товаром фирмы William-Sonoma стал тостер ручной сборки Dualit Toaster стоимостью 369 долл., сохраняющий тосты теплыми в течение 10 минут.

Стратегия “больше за больше” довольно-таки рискованна. Товары этой группы часто подделывают, предлагая якобы аналогичное качество за меньшие деньги. Продажа предметов роскоши, которые хорошо продаются в период экономического подъема, — занятие доходное, но становится рискованным при ухудшении экономической ситуации, когда потребитель отказывается от товаров, не являющихся предметами первой необходимости.

“Больше за столько же”

Компании, предлагающие товары приблизительно такого же качества по более низкой цене, нередко угрожают фирмам, выбравших стратегию “больше за больше”. Toyota вывела на рынок модель Lexus, используя именно этот подход. Компания открыто заявляет: “Возможно, впервые в истории продажа автомобиля, стоящего 72 тыс. долл., за 36 тысяч может считаться удачной сделкой”. Компания провела широкомасштабную рекламную акцию, воспевающую высочайшее качество Lexus, в популярных у автомобилистов журналах. Все желающие могли получить видеокассету со сравнением двух моделей автомобилей класса “люкс”: Lexus и Mercedes-Benz. Естественно, компания не скромничала. В результате многие владельцы Mercedes-Benz предпочли новый Lexus. А доля повторных покупок Lexus составила 60%, что почти в два раза больше средних показателей по отрасли.

“Столько же за меньше”

Принцип “столько же за меньше” может стать отличной стратегией, ведь любой человек согласится на выгодную сделку. Например, на сайте Amazon.com продаются такие же книги, как и у конкурентов, но дешевле. Компания Dell Computer предлагает товары аналогичного качества, но с лучшим соотношением цена-качество. В дисконтных магазинах, например в Wal-Mart, и других также используют эту стратегию позиционирования. В этих магазинах продаются товары популярных марок, но гораздо дешевле, чем в универсаме или специализированном магазине.

Компании предлагают аналогичные по качеству, но более дешевые марки товаров для того, чтобы увести покупателей у лидеров рынка. Например, фирмы Advanced Micro Devices (AMD) и Cyrix производят более дешевые чипы для микропроцессоров компании-лидера Intel.

“Меньше за еще меньше”

Рынок, предлагающий товары невысокого качества по низкой цене, будет существовать всегда. Далеко не все люди хотят и могут позволить себе покупать самое лучшее. Чаще всего потребители с радостью соглашаются на товары более низкого качества, меняя при этом лучшее на выгодную цену. Например, многие путешественники готовы отказаться от доплатных услуг вроде бассейна, кабельного телевидения, ресторанного питания и пр. Гостиничные сети, например Ramada Limited, учитывая подобные желания, предлагают номера без излишеств, но дешевле.

Позиционирование по принципу “меньше за еще меньше” удовлетворяет потребителей с заниженными требованиями к качеству или функциональным характеристикам дешевых товаров. Например, магазины Family Dollar и Dollar General предлагают вполне приличные товары по очень низким ценам. А магазины-склады Sam's Club и Costco предлагают **меньший** ассортимент товаров в скромных помещениях с ограниченным обслуживанием. Это позволяет им удерживать неизменно низкие цены. Southwest Airlines, самая доходная авиакомпания США, также позиционируется по этому принципу.

“Больше за меньше”

Конечно же, наиболее привлекательным кажется предложение цены по принципу “больше за меньше”. Многие компании избрали именно такую политику. Например, компания Dell Computer утверждает, что ее компьютеры и по цене, и по функциональным возможностям лучше компьютеров других производителей. Procter & Gamble утверждает, что ее стиральные порошки превосходят порошки конкурентов по качеству и цене. С помощью такого позиционирования компании могут быстро завоевать прочную позицию на рынке. Например, компания Home Depot с самого начала сделала ставку на лучший товар и обслуживание по самым низким ценам в своем сегменте.

Тем не менее в долгосрочном периоде компаниям трудно удерживать свои товары на такой позиции. Предложение высококачественных товаров требует больших издержек, поэтому компании все сложнее удерживать низкую цену при неизменном качестве. Компании, которые хотят, чтобы их товар соответствовал обоим параметрам, могут проиграть конкурентам, использующим иные стратегии. Например, после появления сети Lowes компании Home Depot пришлось корректировать стратегию, выбирая где-то обслуживание, а где-то низкие цены.

Важно, чтобы компания выбирала и развивала свою стратегию позиционирования, максимально соответствующую потребностям ее целевых потребителей. Предложение по принципу “столько же за ту же цену” не дает конкурентного преимущества, делая фирму одной из многих. Компании, ослепительно выбравшие одно из трех проигрышных ценностных предложений, “столько же за больше”, “меньше за больше” и “меньше за ту же цену”, неизбежно проигрывают конкурентам. Потребители быстро замечают, что они переоценили марку, рассказывают об этом своим знакомым, и товары компании просто перестают покупать.

Разработка формулы позиционирования

Формула позиционирования — заявление, в котором формулируется суть позиционирования компании или бренда, в формате: для (целевой сегмент или потребность) наш (бренд) представляет собой (концепция), которая (отличия).

Позиционирование компании или бренда выражается в **формуле позиционирования**. Вот пример такой формулы: “Для занятых, мобильных профессионалов, которые всегда должны оставаться на связи, BlackBerry представляет собой беспроводное устройство связи, которое позволит даже в дороге поддерживать связь с людьми и ресурсами удобнее и надежнее, чем конкурирующие технологии”. Иногда формула позиционирования имеет более детальный характер.

Молодым и активным потребителям безалкогольных напитков, у которых мало времени для сна, предлагаем Mountain Dew — безалкогольный напиток, придающий энергии больше, чем любой другой бренд, поскольку в нем самый высокий уровень кофеина. Тот, кто пьет Mountain Dew, всегда на чеку и действует эффективно, даже когда у него нет возможности выспаться.

Обратите внимание на то, что в этой формуле позиционирования сначала указывается принадлежность данного продукта к определенной категории (Mountain Dew — безалкогольный напиток), затем указывается на суть его отличия от других товаров той же категории (содержит самый высокий уровень кофеина). Помещая бренд в некую категорию, компания понимает, что потребитель будет сравнивать его с другими товарами категории, поэтому дальше объясняется отличие Mountain Dew от других брендов этой же категории, — оно же его конкурентное преимущество.

Иногда маркетологи, прежде чем указать суть отличия бренда, помещают этот бренд в совершенно неожиданную категорию. DiGiorno — бренд замороженной пиццы, но маркетологи позиционировали его не в категории замороженной пиццы, а в категории готовой к употреблению пиццы. В их рекламном ролике изображаются гости, приглашенные на вечеринку, которые спрашивают у хозяина дома, какая фирма доставляет ему на дом эту замечательную пиццу. На это хозяин отвечает: “Такую пиццу вам не доставит на дом ни одна фирма. Это пицца DiGiorno, которую я купил вчера в магазине полуфабрикатов!” Реклама подчеркивает вкус пиццы DiGiorno, не уступающий свежеприготовленной, и объясняет, что ее можно купить заранее и это обойдется дешевле, чем заказывать пиццу.

Информирование потребителей о позиционировании товара

После того как стратегия позиционирования выбрана, компании следует, во-первых, сообщить суть позиционирования целевым потребителям, во-вторых, реализовать стратегию. Все мероприятия маркетингового комплекса должны быть направлены на поддержку стратегии позиционирования. Требуются конкретные действия, а не разговоры. Если компания решает основывать позиционирование на более высоком качестве товара или услуг, то с этого и надо начинать. Разработка маркетингового комплекса — товар, цена, распространение и продвижение — требует тщательной проработки тактической стороны реализации стратегии позиционирования. Компания, позиционирующаяся по качеству, должна производить высококачественную продукцию, назначать высокие цены, привлекать к распределению надежных дилеров и размещать рекламу в СМИ с хорошей репутацией. Она должна нанять и подготовить квалифицированный персонал, найти розничных торговцев с хорошей репутацией, развить систему сбыта и создать рекламу, акцентирующую внимание потребителей на качестве продукции. Это единственный путь построения прочной и долговременной позиции, основанной на высоком качестве товаров и обслуживания.

Компании часто обнаруживают, что разработать хорошую стратегию позиционирования проще, чем реализовать. На завоевание или смену позиции обычно требуется много времени, а вот утратить позицию, достигнутую ценой огромных усилий, проще простого. Завоевав выбранную позицию, компания должна стремиться удержать ее, совершенствуя свою деятельность и ведя грамотную рекламную кампанию. Компания должна следить, чтобы заявленная позиция товара соответствовала ситуации и в случае изменения последней откорректировать первую. При этом следует избегать внезапных неоправданных изменений, чтобы не отпугнуть потребителей. Резкая смена стратегии позиционирования редко приносит успех — ее надо изменять постепенно, адаптируя к изменяющейся рыночной среде.

Обзор основных концепций

В этой главе вы узнали много интересного и полезного об основных элементах маркетинговой стратегии: сегментировании, выборе целевых сегментов и позиционировании. Маркетологи прекрасно понимают, что они не в состоянии привлечь сразу всех покупателей или, по крайней мере, не в состоянии привлечь всех покупателей одним и тем же способом. Покупателей много, они разобщены и сильно отличаются по своим потребностям и покупательскому опыту. Поэтому многие компании отходят от практики массового маркетинга. Вместо него практикуется *целевой маркетинг* — с выделением рыночных сегментов, выбором одного или нескольких из них, а также с разработкой товаров и маркетинговых комплексов, которые ориентированы на каждый отдельный сегмент. Благодаря этому продавец может сосредоточиться на разработке товаров, предназначенных для целевых рынков, регулировать уровень цен, выбирать каналы распределения и средства рекламы таким образом, чтобы действовать на выбранном целевом сегменте с максимальной эффективностью.

1. Дайте характеристику трем этапам целевого маркетинга.

Сегментирование рынка — это разделение рынка на четко определенные группы покупателей на основании различий в потребностях, характеристиках или поведении, для каждой из которых могут потребоваться отдельные товары и маркетинговые комплексы. Выделив такие группы потребителей, маркетолог должен выбрать *целевой рынок*. Для этого ему необходимо оценить степень привлекательности каждого сегмента и решить, на какой (какие) из них выходить. *Позиционирование на рынке* предполагает предоставление товару конкурентоспособной позиции среди аналогов и разработку конкретного плана маркетинга.

2. Назовите основные уровни сегментирования рынка и принципы сегментации потребителей на различных типах рынка.

Сегментирование рынка может происходить на нескольких уровнях, включая отказ от сегментирования (массовый маркетинг) и полное сегментирование (микромаркетинг), или на некоем промежуточном уровне (маркетинг сегментов, маркетинг на уровне рыночных ниш). *Массовый маркетинг* предполагает массовое производство, распределение и продвижение одного и того же товара одинаковым образом для всех потребителей сразу. Используя *маркетинг сегментов*, компания пытается выделить различные группы потребителей, составляющих рынок, и приспособить свои предложения к нуждам одного или нескольких сегментов рынка. *Маркетинг на уровне рыночных ниш* концентрируется на подгруппах, существующих внутри сегментов. Представителей этих подгрупп отличает стремление получить от приобретения товара некое особое сочетание искомых выгод. *Микромаркетинг* — это практика приспособления товаров и маркетинговых программ к особым требованиям отдельных людей или территорий. Микромаркетинг включает *локальный* и *индивидуальный маркетинг*.

Универсального подхода к сегментированию рынка не существует. Поэтому маркетологу следует исследовать различные варианты сегментирования рынка на основе нескольких переменных, чтобы узнать, какие из них позволяют получить лучший результат. Для рынка конечных потребителей основаниями для сегментирования чаще всего служат географические, демографические, психографические и поведенческие переменные. При сегментировании по *географическому* принципу рынок делится на разные географические зоны, такие как страны, штаты, регионы, округа, микрорайоны. Сегментирование рынка по *демографическому* принципу заключается в разделении рынка на потребительские группы на основе таких демографи-

ческих переменных, как возраст, пол, количество членов семьи, этап жизненного цикла семьи, уровень дохода, образование, род занятий, вероисповедание, раса и национальность. При *психографической* сегментации рынок делится на группы по признакам принадлежности к социальному классу, образу жизни или личностным характеристикам. При сегментировании по *поведенческому* принципу покупатели делятся на группы в зависимости от того, насколько они осведомлены о товаре, как к нему относятся, как используют или реагируют на него.

Маркетологи, работающие на рынке организованных потребителей, используют многие из вышеперечисленных переменных. Кроме того, они пользуются некоторыми дополнительными переменными: *демографические характеристики* компаний-потребителей (отрасль, размер компании); *технологические характеристики*; *подходы к организации закупок*; *ситуационные факторы* и *индивидуальные характеристики*. Эффективность аналитической работы по сегментированию зависит от того, в какой мере полученные сегменты *измеримы, доступны, существуют, хватит ли у компании необходимых ресурсов*.

3. Объясните, каким образом компания оценивает привлекательность сегментов рынка и выбирает стратегию охвата рынка.

Для того чтобы выбрать наиболее выгодный сегмент рынка, компания должна оценить привлекательность каждого сегмента, учитывая три момента: размер сегмента и потенциал его роста, структуру сегмента и возможности компании по отношению к этому сегменту. Продавец может пренебречь различиями в сегментах (*недифференцированный маркетинг*), разработать разные рыночные предложения для разных сегментов (*дифференцированный маркетинг*) или сосредоточить свои усилия на одном или нескольких сегментах (*концентрированный, или нишевой, маркетинг*). Многое зависит от ресурсов компании, варибельности товара, этапа жизненного цикла товара и маркетинговых стратегий конкурентов.

4. Расскажите, как компании могут позиционировать свои товары для того, чтобы получить максимальное конкурентное преимущество на рынке.

После того как компания определила, на какие именно сегменты рынка она собирается выйти, ей необходимо принять решение относительно того, какие позиции следует занять в этих сегментах, т.е. выбрать *стратегию позиционирования*. Она может позиционировать свой товар, опираясь на его *свойствах (характеристиках)*, в соответствии с обстоятельствами использования, в зависимости от типа потребителей или категории товара. Можно позиционировать себя по отношению к конкурентам, либо сравнивая, либо противопоставляя свой товар товарам конкурентов. Реализация стратегии позиционирования предполагает последовательное осуществление трех действий: определение перечня возможных конкурентных преимуществ, на которых будет строиться позиция, выбор наиболее подходящих из них и эффективное предоставление выбранной позиции целевым потребителям.

Примечания

1. www.classiccarclub.co.uk или manhattan.classiccarclub.com; Nick Hornby, "Thunder Road", in 31 Songs (London: Penguin, 2003); *Helium Report, Classic Car Club of Manhattan's Carbon Fiber Collection Adds Modern Exotics* (28 February 2007); "The divo: Inside", *Time Out New York* (8-14 June 2006); Bruce Springsteen, Born to Run, CBS 69170, 1975.

2. Darell K. Rigby and Vijay Vishwanath, "Localization: The revolution in consumer markets", *Harvard Business Review* (April 2006), p. 82–92.
3. Stacy-Marie Ishmael, "The Saga story", *Financial Times* (26 June 2007); Cleve West, "Far pavilions", *The Independent* (4 August 2007).
4. Fara Warner, "Nike changes strategy on women's apparel", *New York Times* (16 May 2005), см. на www.nytimes.com; и Thomas J. Ryan, "Just do it for women", *SGB* (March 2006), p. 25-26.
5. "Pain perception: Sex and drugs", *The Economist* (23 July 2005), p. 73-74.
6. Robert Berner, "Out-discounting the discounter", *Business Week* (10 May 2004), p. 78-79; "The almighty dollar store", *Wall Street Journal: The Classroom Edition* (March 2005), см. на www.wsjclassroomedition.com/archive/05mar/econ_dollarstore.htm; Debbie Howell, "Dollar", *DSN Retailing Today* (21 November 2005), p. 11-12; Bernadette Casey, "Retailers better learn the real value of a dollar", *DSN Retailing Today* (13 March 2006), p. 6; Andrew Johnson, "Discount brands retailer has target for float", *The Express* (6 August 2007); Laura Wood, "By 2012, the top ten global discount retailer markets are expected to account for US\$13.84tr in total retail sales", *Business Wire* (7 August 2007).
7. Maureen Wallenfang, "Appleton, Wisarea dealers see increase in moped sales", *Knight Ridder Tribune Business News* (15 August 2004), p. 1; Louise Lee, "Love those boomers", *Business Week* (24 October 2005), p. 94–100; and Honda's website at www.powersports.honda.com/scooters/, July 2006.
8. http://www.rohan.co.uk/info/ourvision_1.aspx, 11 August 2007. См. также Gemma Bowes, *Escape: Travel wardrobe*: The verdict: "Chic or freak? Rohan boasts its travel wear can cope with any situation. Gemma Bowes takes up the challenge on a trip to Italy", *The Observer* (3 April 2005).
9. Danuta Kean, Business life: "Deep inside the mind of the bloke", *Financial Times* (15 May 2007); David Prosser, "CD's demise very much exaggerated", *The Independent* (1 August 2007).
10. Portions adapted from Alan T. Saracevic, "Author plumbs bottomless depth of Mac worship", см. на www.sfgate.com, 12 December 2004. Определение с сайта <http://www.urbandictionary.com/define.php?term=macolyte&r=d>, August 2006.
11. http://home.americanexpress.com/home/mt_personal.shtml, August 2006.
12. Jonathan Guthrie, "Capsule hotel to open at Gatwick", *Financial Times* (21 June 2007), p. 5; Sally Shalam, Travel: Weekend: Home: "Yotel, Gatwick airport", *The Guardian* (30 June 2007).
13. Arundhati Parmar, "Global youth united", *Marketing News* (28 October 2002), p. 1, 49; "Impossible is nothing" adidas launches new global brand advertising campaign", см. на www.adidas.com, 5 February 2004; "Teen spirit", *Global Cosmetic Industry* (March 2004), p. 23; Johnnie L. Roberts, "World tour", *Newsweek* (6 June 2005), p. 34–36; сайт MTV www.mtv.com/mtvinternational.
14. Майкл Портер, Конкурентное преимущество. — ИД "Вильямс", 2010. Более новые обсуждения см. в Stanley Slater and Eric Olson, "A fresh look at industry and market analysis", *Business Horizons* (January–February 2002), p. 15–22; Kenneth Sawka and Bill Fiora, "The four analytical techniques every analyst must know: 2. Porter's Five Forces analysis", *Competitive Intelligence Magazine* (May–June 2003), p. 57; and Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12th edn (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), p. 342-343.

15. "British Airways and Iberia: Paella in the sky", *The Economist* (18 April 2007), p. 34-35.
16. Nina Munk, "Why women find Lauder mesmerizing", *Fortune* (25 May 1998), p. 97-106; Christine Bittar, "New faces, same name", *Brandweek* (11 March 2002), p. 28-34; Robin Givhan, "Estee Lauder, sending a message in a bottle", *The Washington Post* (26 April 2004), p. C.01; см. также на www.elcompanies.com, www.stila.com и www.maccmakeup.com, July 2006.
17. Joseph McAleer, "A saga of romance, big business and unrequited lust", *The Times* (29 October 1999), p. 37-38; John Walsh and Jojo Moyes, "Swoon! Mills & Boon make eyes at male readers", *The Independent* (28 September 2000), p. 1; Ashling O'Connor, "Mills & Boon develops a passion for 'chick lit'", *Financial Times* (12 April 2002); Fiona Macleod, "True love is still a classic winner", *The Scotsman* (10 August 2007).
18. Gwendolyn Bounds, "How an artist fell into a profitable online card business", *Wall Street Journal* (21 December 2004), p. B1; David Smith, "UK's cottage industry beats US internet giants", *The Observer* (12 February 2006), см. на <http://observer.guardian.co.uk>.
19. Don Peppers and Martha Rogers, *Managing Customer Relationships: A strategic framework* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004), Ch. 10.
20. Michael Prospero, "Lego's new building blocks", *Fast Company* (October 2005), p. 35, а также информация с <http://factory.lego.com/>, August 2006.
21. Susan Linn, *Consuming Kids: The hostile takeover of childhood* (New York: The New Press, 2004); Suzy Bashford, "Time to take more responsibility?", *Marketing* (11 May 2005), p. 32-36; Sonia Reyes, "Kraft Foods cited for misleading kids", см. на www.brandweek.com, 4 August 2005; William MacLeod, "Does advertising make us fat? No!", *Brandweek* (20 February 2006), p. 19.
22. "Baby milk ads "should be banned", *BBC News*, 6 August 2007, <http://news.bbc.co.uk/1/hi/health/6933188.stm>; "Ban on baby milk adverts?", BBC Radio 1, 6 August 2007, www.bbc.co.uk/radio1/news/newsbeat/070807_breast_feeding.shtml; "FBI Internet Crime Complaint Center releases stats", *States News Service* (6 April 2006).
23. Jack Trout, "Branding can't exist without positioning", *Advertising Age* (14 March 2005), p. 28.
24. Brian May, Josh Payne, Meredith Schakel and Bryana Sterns, University of North Carolina, April 2003. SUV продает данные, предоставленные [wardsAuto.com](http://wardsauto.com), June 2006. Данные о ценах взяты с www.edmunds.com, June 2006.
25. Syl Tang, Business of fashion: "The hand-made tale", *Financial Times* (2 March 2007); Venessa Friedman, "There are other ways to get attention", *Financial Times* (23/24 September 2006), p. W3.
26. Danielle Demetriou, "A compact orange cell for 20. It must be easy Hotel", *The Independent* (3 August 2005).
27. См. richersounds.com, 12 August 2007; Andrew Penman and Michael Greenwood, "Sorted and the city: Julian Richer", *The Mirror* (28 November 2003); Michael Dempsey, "A sound business strategy", *FT.com* (15 June 2004).
28. Bobby J. Calder and Steven J. Reagan, "Brand design", in Dawn Iacobucci (ed.), *Kellogg on Marketing* (New York: John Wiley & Sons, 2001), p. 61. Пример Mountain Dew взят из Alice M. Tybout and Brian Sternthal, "Brand positioning", in Iacobucci, op. cit., p. 54.

ГЛАВА 10

Конкурентная стратегия

Я не выношу конкуренции. Я уничтожаю конкурентов.

Чарльз Ревсон

Краткое содержание...

- Введение
- Анализ конкурентов
- Конкурентные стратегии
- Ориентация на потребителя или на конкурента
- Резюме

В предыдущих главах вы изучили основы маркетинга. Вы узнали, что целью маркетинга является создание ценности для потребителей, чтобы в ответ получить ценность от них. В трех последних главах мы расширим эту концепцию на три области — создание конкурентного преимущества, глобальный маркетинг и маркетинговая этика и социальную ответственность.

В данной главе мы сведем воедино все основы маркетинга. При формировании прибыльных отношений с клиентами первым этапом является понимание потребителей. Однако этого недостаточно. Чтобы получить конкурентное преимущество, компании должны использовать это понимание для разработки рыночных предложений, предлагающих потребителям больше ценности, чем дают конкуренты. В данной главе мы начнем с анализа конкурентов, а затем перейдем к конкурентным маркетинговым стратегиям, посредством которых компании позиционируют себя по отношению к конкурентам с целью получения максимального конкурентного преимущества.

Цели главы

Прочитав эту главу, вы должны уметь:

- Пояснить необходимость глубокого анализа действий конкурентов и потребителей.
- Объяснить основные положения конкурентных стратегий маркетинга, основанных на создании ценности для потребителя.
- Рассказать, почему необходимо установить равновесие между ориентацией на потребителей и на конкурентов.

Введение

Сегодня только понимать потребителей недостаточно. Наступило время напряженной конкуренции как на зарубежных, так и на внутренних рынках. Экономика многих стран все меньше регулируется государством, которые все больше поощряют развитие рыночных

процессов. Европейский Союз уничтожает торговые барьеры между европейскими странами, из-за чего многие рынки, прежде защищенные от вторжения иностранных компаний, становятся нерегулируемыми. Транснациональные корпорации очень настойчиво продвигаются на рынки Юго-Восточной Азии и создают глобальную конкуренцию. Сейчас у компаний нет другого выбора, как быть конкурентоспособными. Им следует уделять не меньше внимания анализу и наблюдению за действиями своих конкурентов, чем анализу своих целевых потребителей. Именно благодаря новизне предоставляемых услуг и превосходному качеству, уровню которого не могли соответствовать ее конкуренты, преуспевала поначалу компания Nintendo. Ее новаторство оживило рынок, стимулировало его рост, сделало его масштабным и прибыльным. Это привлекло новых, мощных конкурентов из других отраслей — первого производителя бытовой электроники Sony и невероятно богатую в то время компанию Microsoft.

В соответствии с концепцией маркетинга компании достигают **конкурентного преимущества** с помощью разработки предложений, которые удовлетворяют нужды целевых потребителей в большей мере, чем предложения конкурентов. Компании могут предоставлять большую потребительскую ценность, предлагая клиентам более низкие по сравнению с конкурентами цены на аналогичные товары и услуги или обеспечивая больше выгод. Таким образом, маркетинговые стратегии должны учитывать не только потребности клиентов, но также и стратегии конкурентов. Первый шаг в этом направлении — **анализ конкурентов**, т.е. процесс выявления и оценки основных конкурентов. Следующий шаг — разработка **конкурентных стратегий**, которые позволяют компании занять прочные позиции в борьбе с конкурентами и дают самое сильное из всех возможных преимуществ перед конкурентами.

Конкурентное преимущество — преимущество благодаря разработке предложений, удовлетворяющих нужды целевых потребителей в большей мере, чем предложения конкурентов; предоставлению большей потребительской ценности и более низких по сравнению с конкурентами цен на аналогичные товары и услуги, обеспечению больших выгод при более высокой цене.

Анализ конкурентов — процесс выявления основных конкурентов, оценки их целей, стратегий, сильных и слабых сторон и моделей реакции; выбора конкурентов, которых следует атаковать, а некоторых — избегать.

Конкурентные стратегии — стратегии, которые позволяют компании занять прочные позиции в борьбе с конкурентами и обеспечивают ей самое большое конкурентное преимущество.

Анализ конкурентов

Для эффективного планирования конкурентных маркетинговых стратегий компании необходимо выяснить о своих конкурентах все, что только можно. Она должна постоянно сравнивать свои товары, цены, каналы сбыта и методы стимулирования сбыта с теми, которые используют ее самые серьезные конкуренты. Это позволит ей выявить потенциальные конкурентные преимущества и возможный ущерб. Благодаря этому она может пустить в ход более эффективные маркетинговые кампании и подготовить более мощные защитные меры в ответ на действия конкурентов.

Но что нужно знать компаниям о своих конкурентах? Им следует знать следующее: кто их конкуренты, каковы их цели, какие стратегии они используют, каковы их сильные и слабые стороны, каковы модели их возможной реакции на ее действия. На рис. 10.1 показаны основные этапы анализа конкурентов.



Рис. 10.1. Процесс анализа конкурентов

Выявление конкурентов

Задача выявления конкурентов обычно довольно проста. Так, Boeing известно, что самым серьезным ее конкурентом является компания Airbus; а компания Nokia знает, что конкурирует, прежде всего, с компанией Motorola. Действительно, самой очевидной конкуренцией будет конкуренция на уровне категории продукта, поскольку компании-конкуренты предлагают аналогичные товары и услуги одним и тем же потребителям по сравнимым ценам. Так, компания Volvo может рассматривать в качестве ближайшего конкурента Mercedes, но не Rolls-Royce или Reliant (производитель трехколесных малолитражек, над которыми так издевается мистер Бин в своем шоу).

Однако, конкурируя за средства потребителей, компании на самом деле сталкиваются с большим количеством конкурентов. Поэтому, если подходить к конкуренции с общих позиций, компания может определить своих конкурентов на уровне товара как все компании, выпускающие одни и те же продукты. Поэтому Volvo могла бы рассматривать себя как конкурента всех производителей автомобилей. Если же подходить к конкуренции еще шире, то в список конкурентов можно также включить все компании, производящие продукты, которые служат для удовлетворения одних и тех же потребностей. При этом Volvo рассматривала бы себя как конкурента не только автопроизводителей, но и компаний, занимающихся производством грузовиков, мотоциклов и даже велосипедов. Наконец, если принять еще более общую точку зрения, конкурентами могли бы считаться все компании, которые борются за одни и те же деньги потребителей. В этом случае Volvo могла бы рассматривать себя как конкурента компаний, которые продают основные потребительские товары длительного пользования или новые дома, ремонтируют квартиры или организуют отдых за границей.

Компании должны избегать близорукости в оценке конкурентов. Гораздо вероятнее, что фирму сможет похоронить скорее скрытый, неявный конкурент, чем очевидный соперник. Так, например, на рынке моющих средств компания Unilever, прежде всего, озабочена усилением конкуренции со стороны Procter & Gamble и других производителей стиральных порошков. Однако гораздо большую угрозу для Unilever несут исследования

по созданию ультразвуковой стиральной машины, ведь такая усовершенствованная модель сможет стирать белье с минимальным количеством порошка, а то и вообще без него. А что может быть страшнее для производителя стиральных порошков, чем сама мысль о стирке без стирального порошка?

Вообще, маркетинговая концепция конкуренции заставляет компанию задумываться о достаточно обширной группе реальных и потенциальных конкурентов. Одним из подходов, позволяющих учесть прямых и косвенных конкурентов, является изображение этапов, которые проходят покупатели в процессе приобретения и использования продукта компании. Для примера на рис. 10.2 показана *карта конкурентов* компании Eastman Kodak. При таком анализе информации легко видеть как возможности для конкуренции, так и проблемы, с которыми может столкнуться компания.

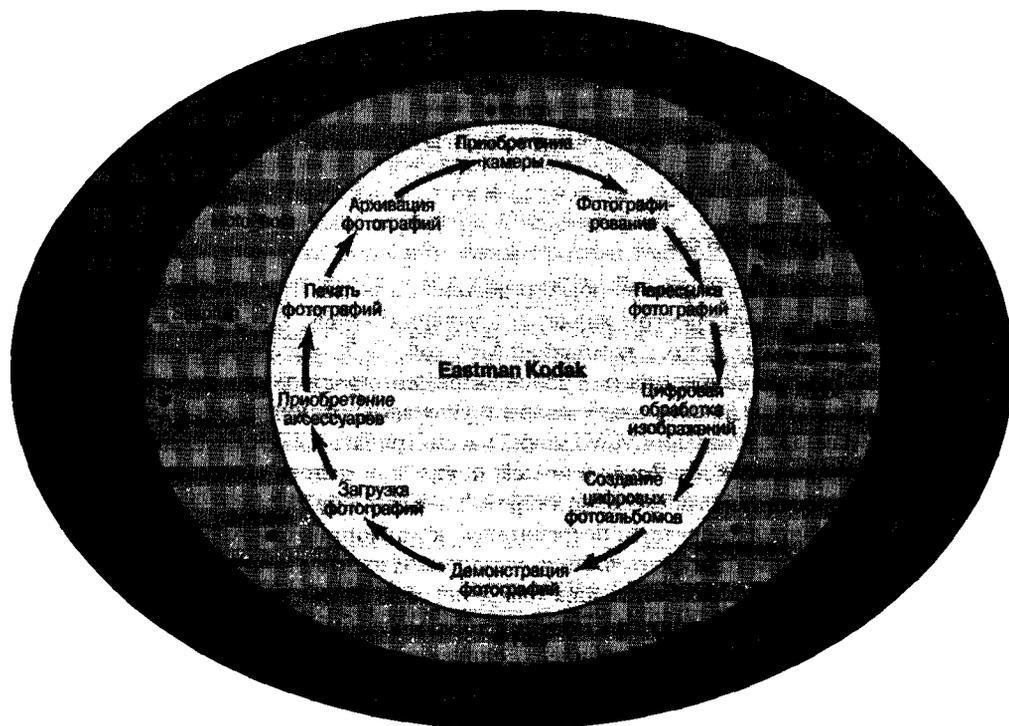


Рис. 10.2. Карта конкурентов. Источник: Jeffrey F. Rayport and Bernard J. Jaworski, *e-Commerce* (New York: McGraw-Hill, 2001), p.53

Отраслевая конкуренция

Отрасль (индустрия) — группа компаний, предлагающих продукт или группу продуктов, которые в значительной степени взаимозаменяемы. Совокупность всех продавцов товара или услуги.

Многие компании подходят к проблеме выявления своих конкурентов с точки зрения отрасли, в которой они работают. Отрасль — это группа компаний, предлагающих продукты или группу продуктов, которые в значительной степени взаимозаменяемы. Это относится, например, к автомобилестроению, нефтяной, фармацевтической отрасли и т.д.

Если в пределах той или иной отрасли цена на один из продуктов повышается, это приводит к повышению спроса на другой продукт. Возьмем, например, индустрию производства напитков: если цена на кофе повышается, потребители переходят на чай, лимонад или другие безалкогольные напитки. Несмотря на то что кофе, чай, лимонад и безалкогольные напитки — это физически разные продукты, они взаимозаменяемы. Если компания надеется быть эффективным “игроком” в своей отрасли, она должна стремиться максимально четко определить существующие в ней конкурентные тенденции.

Чтобы избежать “близорукости” по отношению к конкурентам, когда непосредственное соперничество мешает компании разглядеть скрытых конкурентов, способных разрушить привычные устои ведения бизнеса, очень важна ориентация на потребителя.

Оценка конкурентов

Выявив основных конкурентов, маркетолог ставит перед собой следующие вопросы. Чего добивается каждый конкурент на рынке? Какова стратегия каждого конкурента? Каковы сильные и слабые стороны конкурентов компании? Как каждый из них, скорее всего, отреагирует на возможные действия компании?

Определение целей конкурентов

Конкуренты преследуют разные цели. Компании необходимо знать, какое относительное значение придают конкуренты таким целям, как текущая прибыльность, рост доли рынка, движение наличности, ведущие позиции в области технологий и в сфере услуг и т.д. Знание целей конкурента позволяет сделать выводы о том, удовлетворен ли он настоящим положением дел и как будет реагировать на различные действия его конкурентов. Например, компания, которая стремится к лидерству на рынке, основанному на низких затратах, будет намного острее реагировать на революционное снижение конкурирующей фирмой производственных затрат, чем на повышение ею расходов на рекламу.

Компания должна также следить за целями конкурента по отношению к разным сегментам рынка. Так, если компания узнает, что конкурент открыл новый сегмент рынка, она также сможет воспользоваться новыми возможностями. Если же выясняется, что конкуренты планируют проникнуть в сегменты, которые в настоящее время обслуживаются данной компанией, это послужит для нее предостережением. А как известно, кто предупрежден, тот вооружен.

Выявление стратегий конкурентов

Чем больше стратегия одной компании похожа на стратегию другой, тем более жесткая конкуренция существует между ними. В большинстве отраслей компании-конкуренты делятся на группы, каждая из которых реализует свою стратегию.

Стратегическая группа — группа компаний определенной отрасли, реализующих одну и ту же либо сходную стратегию.

Например, на рынке стиральных машин к одной стратегической группе принадлежат компании Electrolux и Whirlpool. Каждая из них производит полный ассортимент изделий по средним ценам, предлагая при этом высокий уровень обслуживания. В то же время ориентирующиеся на высокое качество Bosch и Maytag, а также новичок рынка, новаторская фирма Dyson, принадлежат к другой стратегической группе. Они производят ограниченный ассортимент бытовой техники более высокого качества по более высоким ценам.

Выявление стратегических групп, действующих на рынке, позволяет получить очень важную информацию. Например, если компания входит в какую-то группу, ее члены становятся ее основными конкурентами. Так, после вхождения компании в первую группу ее основными конкурентами станут Electrolux и Whirlpool.

Однако, хотя наиболее интенсивная конкуренция наблюдается внутри стратегической группы, существует также соперничество между разными группами. Во-первых, некоторые стратегические группы могут претендовать сразу на несколько потребительских сегментов. Например, независимо от своей стратегии, все основные компании — производители бытовой техники стремятся попасть в сегмент, на котором работают компании — строители жилых домов. Во-вторых, потребители могут не замечать серьезных различий между предложениями разных групп, например разница в продуктах Electrolux и Bosch будет для них незначительной. И наконец, члены одной стратегической группы могут проникать в новые стратегические сегменты, как это сделала, например, компания Whirlpool, расширив свой ассортимент стиральных машин и приблизившись к ценовым категориям продукции Bosch.

Компании необходимо проанализировать все критерии стратегических групп в пределах своей отрасли. Ей надо знать, насколько качественные продукты выпускает конкурент, с какими характеристиками, какой комплектности и так далее; ей также необходимо как можно лучше выяснить, насколько высок уровень обслуживания потребителей, каковы политика ценообразования и сбыта, стратегии в отношении торгового персонала, какие программы реализуются в рекламе и стимулировании сбыта. Она должна детально проанализировать каждую стратегию исследования и разработок, производства, закупок, финансирования и другие стратегии конкурентов.

Оценка сильных и слабых сторон конкурентов

Чтобы ответить на важнейший вопрос — на что *способны* наши конкуренты, — маркетологи должны тщательно оценить все их сильные и слабые стороны. Изучение сильных и слабых сторон конкурентов компании обычно строится на основе вторичных данных, личного опыта и непроверенных слухов. Кроме того, компании могут получить дополнительную информацию, проводя первичное маркетинговое исследование потребителей, поставщиков и дилеров. В последнее время растет количество компаний, применяющих так называемый **бенчмаркинг**. Они сравнивают свои продукты и процессы с продуктами и процессами конкурентов или ведущих компаний других отраслей для выявления новых путей повышения их качества и эффективности. Сегодня бенчмаркинг становится мощным средством повышения конкурентоспособности компании.

Бенчмаркинг — процесс сравнения компанией своих продуктов и процессов с продуктами и процессами конкурентов или ведущих фирм других отраслей для выявления новых путей повышения их качества и эффективности.

Оценка возможной реакции конкурентов

Наконец, компания должна выяснить, какие действия намерены предпринять ее конкуренты. Цели, стратегии, слабые и сильные стороны конкурентов в совокупности позволяют компании в какой-то мере спрогнозировать их поведение и возможную реакцию на такие ее действия, как снижение цен, повышение рекламной активности или выведение на рынок товаров-новинок. Если менеджеры по маркетингу хотят предугадать действия или реакцию компании-конкурента, они должны постараться понять философию своих противников.

Все конкуренты ведут себя по-разному. Одни, например, не стремятся активно и быстро реагировать на действия своего соперника. Это объясняется многими причинами. Так, они могут быть уверены в приверженности своих покупателей или не сразу заметить эти действия. У них может на данный момент не оказаться достаточно средств, чтобы должным образом отразить атаку. Другие отреагируют только на какие-то конкретные действия и оставят без внимания другие. Третьи быстро и активно отреагируют на любое действие. Так, компания Procter & Gamble не позволит ни одной компании, производящей стиральный порошок, легко выйти на ее рынок сбыта. По этой причине большинство фирм избегает прямой конкуренции с Procter & Gamble и старается не затрагивать сферы ее основных интересов. Они знают, что в случае чего эта компания отреагирует очень жестко.

В одних отраслях компании сосуществуют в относительной гармонии; в других они находятся в состоянии постоянной борьбы. Знание того, какой может быть реакция основных конкурентов, подсказывает компании наиболее эффективные методы атаки или защиты.

Выбор конкурентов, которых следует атаковать или избегать

Итак, руководство компании в основном идентифицировало своих главных конкурентов в ходе принятых заранее решений относительно целевых потребителей, каналов распределения и маркетингового комплекса. Эти решения определяют стратегическую группу, к которой принадлежит компания. Теперь руководству надо выбрать конкурентов, с которыми их компания будет бороться очень активно.

Сильные и слабые конкуренты

Анализ потребительской ценности — анализ, проводимый с целью определения, какие выгоды целевые потребители ценят больше всего и как они оценивают относительную ценность предложений разных конкурентов.

Компания должна сконцентрироваться на одном или нескольких классах конкурентов. Большинство компаний в качестве мишеней предпочитают *слабых конкурентов*. Это требует меньше ресурсов и времени. Но эта тактика может не принести компании значительных результатов. Наоборот, чтобы в полной мере проявить свои способности, компании необходимо состязаться с *сильными конкурентами*. Более того, даже сильные конкуренты имеют некоторые слабости, а победа над ними, как правило, обеспечивает намного большую отдачу.

Полезным инструментом определения сильных и слабых сторон конкурентов служит **анализ потребительской ценности**. Цель анализа потребительской ценности — выяснить у потребителей, какое значение они придают тем или иным выгодам, связанным с приобретением товара или услуги, и какое место занимает компания среди конкурентов по ряду наиболее важных критериев. Кроме того, анализ потребительской ценности помогает выявить сферы, в которых компания наиболее уязвима при атаке конкурентов.

Ближние и дальние конкуренты

Многие компании *дальним конкурентам* предпочитают *ближних*, т.е. фирмы, которые имеют с ними много общего. Так, Nike активнее конкурирует с Adidas, чем с Timberland.

В то же время компания может избегать полного разгрома близкого конкурента. Например, в конце 1970-х годов Bausch & Lomb провела очень агрессивную кампанию против других производителей гибких контактных линз, которая завершилась ее полной

победой. Однако это привело к тому, что слабые конкуренты продали себя более крупным компаниям, таким как Schering-Plough и Johnson & Johnson, из-за чего Bausch & Lomb напрямую столкнулась со значительно более мощными конкурентами, что не замедлило сказаться на ее положении. Так, Johnson & Johnson выкупила компанию Vistacore, занимающую на рынке небольшую нишу с ежегодными продажами на сумму всего лишь 20 млн. долл. Воспользовавшись финансовой поддержкой богатой Johnson & Johnson, маленькая, но шустрая Vistacore разработала и ввела свои новые одноразовые линзы Acuvue. По словам одного аналитика, “скорость раскрутки Acuvue и принципиально новые приемы дорогостоящей рекламы Johnson & Johnson оставили гиганта по производству линз Bausch & Lomb... наблюдать за звездами”. К 1992 году Vistacore заняла первое место среди производителей одноразовых линз и захватила около 25% всего рынка контактных линз в США. Как мы видим, в данном случае успех в борьбе против близкого конкурента со временем привел к появлению более серьезного конкурента.

“Хорошие” и “плохие” конкуренты

Любая компания действительно нуждается в конкурентах, больше того, они даже приносят ей пользу. Конкуренты, в конце концов, обеспечивают определенные стратегические преимущества. Конкуренты могут содействовать росту общего спроса. Они могут нести общее бремя издержек, связанных с развитием рынка и продукта, и содействовать становлению новых технологий. Компании-конкуренты нередко обслуживают менее привлекательные сегменты или способствуют более четкой продуктовой специализации. В конечном итоге, объединившись с конкурентами, компании могут укрепить свои позиции при заключении разного рода соглашений с профсоюзами или государственными органами, регулирующими рыночную деятельность.

Однако компания не может рассматривать всех своих конкурентов как полезных и выгодных. В любой отрасли, как правило, есть как “хорошие” конкуренты, так и “плохие” (конкуренты-разрушители). Первые играют строго по правилам отрасли. Они предпочитают, чтобы отрасль была стабильной и процветающей, устанавливают разумные цены, соответствующие их издержкам, побуждают других снижать издержки или повышать уровень специализации и довольствуются умеренными уровнями доли рынка и прибылей. Конкуренты-разрушители, напротив, постоянно нарушают правила. Они стремятся выкупить дополнительную долю рынка, а не заработать ее, зачастую идут на неоправданный риск и вообще потрясают основы отрасли.

Из этого можно сделать следующий вывод: “хорошие” компании должны стремиться сформировать индустрию, состоящую исключительно из “хороших” конкурентов. Благодаря внимательному подходу к лицензированию, избирательным ответным мерам и объединению в коалиции они могут заставить других конкурентов вести себя разумно и согласованно, соблюдать правила, стараться заработать дополнительную долю рынка, а не купить ее и дифференцировать себя так, чтобы избежать прямой конкуренции.

Создание системы конкурентной информации

Для принятия решений о действиях в отношении конкурентов компании требуется собрать, тщательно проанализировать, распределить и использовать огромные объемы информации, о которых мы говорили выше. Несмотря на то что создание информационной базы, связанной со всеми аспектами конкуренции, требует выделения значительных финансовых и временных ресурсов, отказ от создания такой базы может обойтись еще

дороже. В любом случае основным критерием создания системы конкурентной информации должна быть ее экономическая целесообразность и рентабельность.

Система конкурентной информации (или, как ее еще называют, конкурентной разведки) первым делом идентифицирует жизненно важную для компании информацию, относящуюся к конкуренции, а также наиболее эффективные источники, каналы и способы ее получения. Система постоянно собирает информацию, которая поступает в компанию в процессе предпринимательской деятельности (ее источниками может быть торговый персонал компании, каналы распределения, поставщики, фирмы, занимающиеся исследованием рынка, и различные отраслевые ассоциации), а также данные, содержащиеся в различных публикациях (правительственные документы, разного рода выступления и статьи). Затем система проверяет подлинность и достоверность данных, интерпретирует их и соответствующим образом систематизирует. И наконец, она направляет ключевую информацию тем специалистам и руководителям, которые непосредственно принимают решения, а также предоставляет сведения в ответ на запросы руководителей, занимающихся проблемами конкуренции.

Благодаря такой системе руководство компании своевременно получает информацию о конкурентах в форме телефонных звонков, информационных бюллетеней и отчетов. Кроме того, менеджеры могут использовать эту систему для трактовки непредвиденных действий конкурентов, для выяснения их слабых и сильных сторон, а также для прогнозирования возможной реакции конкурента на планируемые их фирмой мероприятия.

Небольшие компании, которые не могут себе позволить создать специализированные подразделения, чтобы заниматься сбором и анализом конкурентной информации, поручают наблюдение за конкретным конкурентом специально назначенному для этой цели сотруднику. Так, менеджер, который раньше работал в фирме-конкуренте, может установить пристальное наблюдение за всеми аспектами его деятельности. Он должен стать своего рода “внутренним” экспертом по этому конкуренту. Любой менеджер, которому потребуется составить мнение о данном конкуренте, сможет обратиться за помощью к такому “внутреннему” эксперту.

Конкурентные стратегии

После выявления и оценки своих главных конкурентов компания должна разработать маркетинговые конкурентные стратегии, которые позволят ей наилучшим образом позиционировать свое предложение по сравнению с предложениями конкурентов. Каковы же самые распространенные маркетинговые стратегии данного рода? Какие из них наилучшим образом подходят для той или иной компании, для ее подразделений и продуктов?

Подходы к маркетинговой стратегии

Следует отметить, что какой-то универсальной стратегии не существует. Каждая компания должна определить, какая из стратегий для нее наилучшая, учитывая свою позицию в отрасли, а также свои цели, возможности и ресурсы. Даже в пределах одной компании для различных видов деятельности или товаров и услуг могут потребоваться различные стратегии. Компания Johnson & Johnson использует для своих ведущих торговых марок на стабильных потребительских рынках одну маркетинговую стратегию, а в своей деятельности по созданию новых высокотехнологичных товаров, предназначенных для сферы здравоохранения, — другую. Теперь рассмотрим основные конкурентные маркетинговые стратегии, которые могут использовать компании.

Конкурентные позиции

Компании, конкурирующие на том или ином целевом рынке, имеют разные цели и ресурсы. Одни обладают большими ресурсами, другие испытывают недостаток средств. Одни компании — старые и устойчивые, другие — новые и неопытные. Одни борются за быстрое увеличение доли рынка, другие — за получение долгосрочной прибыли. И все эти компании занимают на целевом рынке разные конкурентные позиции.

Майкл Портер предложил четыре основные конкурентные стратегии, которым могут следовать компании: три выигрышные и одну проигрышную. К выигрышным стратегиям относятся следующие.

- **Лидерство по издержкам.** Компания упорно работает над максимальным снижением затрат производства и распределения, чтобы установить цену, которая меньше, чем у конкурентов, и благодаря этому завладеть значительной долей рынка. Экономические и технологические изменения в Евросоюзе, произошедшие после долгих лет стабильности отраслевых структур, стимулировали процессы слияния и поглощения. Компаниям, некогда доминировавшим на внутренних рынках европейских стран, приходится бороться за свою долю более крупного общеевропейского рынка. Одним из крупнейших событий в этой сфере стало поглощение фирмы Mannesmann компанией Vodafone AirTouch. Еще одна отрасль, переживающая экстенсивную консолидацию, — аэрокосмическая промышленность. Цель консолидации — использовать крупномасштабное производство для снижения затрат.
- Однако, как известно, больше — это не всегда лучше. В сталелитейной промышленности небольшие предприятия, использующие электрические печи для плавки отходов металла, сбивают цены крупным интегрированным поставщикам, а крупные предприятия розничной торговли изо всех сил борются с мелкими и более специализированными конкурентами. Крупномасштабное производство может способствовать снижению затрат, но само по себе оно не является обязательным или достаточным условием для достижения самой оптимальной позиции в сфере общих затрат.
- **Дифференцирование.** Компания сосредоточивает основные усилия на создании в высшей степени дифференцированного продуктового ассортимента и маркетинговой программы, становясь благодаря этому лидером отрасли в данной категории продуктов. Большая часть потребителей предпочитает приобретать ее торговую марку при условии, что цена не слишком высока. Компания Bose использует эту стратегию при производстве миниатюрных громкоговорителей, а компании Dualit и Alissi — при выпуске стильных и удобных кухонных принадлежностей.
- **Концентрация.** Компания сосредоточивает усилия на качественном обслуживании нескольких рыночных сегментов, а не на обслуживании всего рынка. В применении этой стратегии преуспели многие фирмы, работающие на севере Италии. Среди них — компании Luxottica (производитель оправ для очков) и Barilla (производитель томатной пасты), а также небольшие динамично развивающиеся фирмы в городе Прато неподалеку от Флоренции (производители изделий из текстиля). На рынке товаров производственного назначения компания Domnick Hunter добилась увеличения своих прибылей вдвое, сконцентрировавшись на изготовлении новейших материалов для фильтрации воздуха, которые необходимы для производства многих товаров — от нанотехнологий до инкубаторов для недоношенных детей.

Компании, которые четко следуют одной из перечисленных выше стратегий, как правило, преуспевают, и те, кому это удастся лучше других, получают наибольшие прибыли. Но если компании не придерживаются какой-либо четкой стратегии, стараются *держаться середины дороги*, то они действуют не лучшим образом. Olivetti, Philips и Marks & Spencer пережили тяжелые времена именно из-за того, что не выделялись среди прочих фирм отрасли ни минимальной себестоимостью товара, ни наивысшей воспринимаемой потребителями ценностью, ни безупречным обслуживанием того или иного рыночного сегмента. Компании, которые стараются “держаться середины дороги”, рассчитывают преуспеть по всем стратегическим направлениям, но в конечном итоге не достигают истинного превосходства ни в чем.

Не так давно два консультанта по маркетингу, Майкл Трейси и Фред Вирсема, предложили новую классификацию конкурентных маркетинговых стратегий. Они считают, что компании становятся лидерами в своей отрасли, предлагая своим потребителям наивысшую ценность. Для этого компания может выбрать одну из трех стратегий, названных *ценностными дисциплинами*.

- **Функциональное превосходство.** Компания обеспечивает высшую ценность, лидируя в своей отрасли по цене и удобству товара. Она снижает издержки и создает эффективную систему предоставления потребительской ценности. Компания рассчитывает на потребителей, которым требуются надежные и качественные товары и услуги, но которые хотят получить их без особых усилий при приобретении и по низким ценам. Примерами таких компаний могут быть Wal-Mart и Dell Computer.
- **Тесная связь с потребителем.** Компания обеспечивает наивысшую ценность, тщательно сегментируя рынки и создавая товары или услуги для удовлетворения конкретных потребностей целевых потребителей. Она специализируется на удовлетворении уникальных потребностей покупателей, устанавливая с ними тесные взаимоотношения и собирая детальную информацию об их личных предпочтениях и привычках. Она создает очень подробные базы данных о потребителях для сегментирования и выбора целевого рынка. Ее маркетологи очень быстро реагируют на изменение нужд и запросов потребителей. Она обслуживает людей, которые готовы заплатить чуть больше, но получить именно то, что им нужно, и готова на все ради завоевания долгосрочной приверженности потребителей и извлечения наибольших выгод из долгосрочных взаимоотношений с ними. Примеры — сеть универсамов Nordstrom, розничная сеть по продаже одежды и галантерейных товаров Lands' End и продуктовый гигант Kraft General Food.
- **Лидерство по товарам-новинкам.** Компания обеспечивает наивысшую потребительскую ценность, предлагая постоянный поток новых товаров или услуг, которые быстро “вытесняют” как ее собственные устаревшие товары или услуги, так и товары или услуги, предлагаемые ее конкурентами. Она активно воспринимает новые идеи, постоянно ищет новые решения проблем и постоянно работает над сокращением цикла разработки нового товара, чтобы товар как можно быстрее попадал на рынок. Такая компания обслуживает потребителей, которые нуждаются в самых современных товарах и услугах, не заботясь об их стоимости и о том, насколько удобна процедура их приобретения. Примеры таких компаний — Intel, Motorola и Nike.

Некоторые компании успешно следуют более чем одной ценностной дисциплине. Например, Federal Express выигрывает как за счет функционального превосходства, так и за счет тесной связи с потребителем. Однако следует признать, что таких примеров мало.

Совсем немногие компании способны достичь серьезных результатов сразу по нескольким направлениям. Пытаясь же *преуспеть во всех дисциплинах*, компания, как правило, не достигает *ничего ни в одной*. Так, М. Трейси и Ф. Вирсема обнаружили, что компания-лидеры обычно сосредотачиваются и преуспевают в какой-либо одной ценностной дисциплине. Например, Wal-Mart отлично понимает, что добиться лидирующей позиции по товарам-повинкам и тесной связи с потребителем — это очень важно. По сравнению с другими розничными сетями, торгующими со скидками, эта компания предлагает отличное обслуживание и широчайший ассортимент товаров. Однако, если сравнивать ее с Lands' End и Nordstrom, которые следуют, прежде всего, дисциплине тесной связи с потребителем, обслуживание Wal-Mart находится на более низком уровне, а ассортимент товаров немого скуднее. Дело в том, что Wal-Mart, в первую очередь, сконцентрирована на стратегии функционального превосходства, т.е. на снижении себестоимости товаров и ускорении процесса “заказ–доставка”, что обеспечивает покупателям возможность приобрести нужные товары по самым низким ценам.

Классификация конкурентных стратегий по принципу ценностных дисциплин — весьма привлекательная идея. Она определяет маркетинговую стратегию как направленную на обеспечение высочайшей потребительской ценности товаров и услуг. Она основана на том, что руководство компании должно “подгонять” буквально все аспекты ее деятельности под выбранную ими ценностную дисциплину, начиная с культуры организации и заканчивая ее организационной структурой и производственными системами и процессами управления.

Конкурентные позиции

Фирмы, конкурирующие на том или ином целевом рынке, отличаются между собой целями и ресурсами. Одни компании большие, другие маленькие. У одних достаточно ресурсов, у других они очень ограничены. Есть компании старые и стабильные, а есть молодые и совсем новые. Одни стремятся к быстрому увеличению своей доли на рынке, другие предпочитают прибыли в долгосрочном периоде. Таким образом, разные компании занимают абсолютно разные конкурентные позиции на целевом рынке.

Предлагаем вам рассмотреть конкурентные стратегии, основанные на ролях, которые играют фирмы на целевом рынке: роли лидера рынка, претендента на лидерство, последователя и нишевого игрока. Предположим, отрасль состоит из компаний, показанных на рис. 10.3.

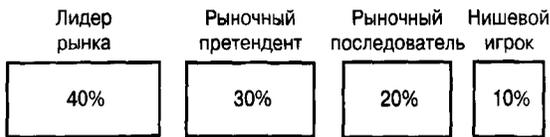


Рис. 10.3. Структура гипотетического рынка

Как показано на этом рисунке, около 40% рынка находятся в руках у **лидера рынка**, — компании, занимающей самую крупную долю рынка. Еще 30% рынка сосредоточены в руках компании — **претендента на лидерство**, занимающей среди конкурентов второе место и ведущей нелегкую борьбу за увеличение своей доли рынка. Еще 20% рынка находится в руках **рыночного последователя**, также входящего в группу ведущих компаний, которая стремится удержать свою долю, “не раскачивая при этом лодку” отрасли. Оставшиеся 10% рынка принадлежат компании, специализирующейся на обслуживании узких сегментов рынка — **рыночных ниш**, на которые не претендуют другие компании-конкуренты.

Лидер рынка — компания, владеющая максимальной долей рынка отрасли, которая обычно опережает другие компании по ценовым изменениям, выведению на рынок новых товаров и затратам на стимулирование сбыта.

Претендент на лидерство — компания, следующая за лидером отрасли и ведущая жесткую борьбу за расширение своей доли рынка.

Компания-последователь — компания, следующая за лидером отрасли, но не стремящаяся к превосходству.

Нишевой игрок — компания отрасли, обслуживающая небольшие рыночные сегменты, которые остальные компании проглядели либо игнорируют.

Теперь рассмотрим конкретные маркетинговые стратегии, которыми пользуются компании, играющие ту или иную из описанных выше ролей (табл. 10.1). Помните, однако, что эта классификация часто применяется не ко всей компании, а только к ее позиции в конкретной отрасли. Крупные и диверсифицированные компании, такие как IBM, Procter & Gamble, Microsoft и Disney, могут быть лидерами в одних отраслях и обслуживать рыночную нишу в других. Так, Procter & Gamble является безусловным лидером во многих рыночных сегментах, например в сегменте моющих средств, подгузников и шампуней, однако по продажам туалетного мыла она конкурирует с Unilever, а по продажам косметических салфеток — с Kimberly-Clark. Такие компании в зависимости от конкурентной ситуации часто используют разные стратегии для разных подразделений или товаров.

Таблица 10.1. Стратегии лидеров рынка, претендентов, последователей и обитателей ниш

| Стратегии лидера рынка | Стратегии претендента на лидерство | Стратегии последователя | Стратегии компаний, обслуживающих конкретную нишу |
|--------------------------|------------------------------------|--------------------------|--|
| Расширение рынка в целом | Лобовая атака | Следование “по пятам” | Специализация на отдельных группах потребителей, рынках, соотношении “цена–качество” и на определенных услугах |
| Защита доли рынка | Фланговая атака | Следование на расстоянии | Одновременное обслуживание нескольких ниш |
| Расширение доли рынка | | | |

Стратегии лидера рынка

В большинстве отраслей имеется признанный лидер, который владеет самой большой долей рынка и обычно опережает другие компании по ценовым изменениям, выведению на рынок новых товаров и затратам на стимулирование сбыта. Другие компании могут уважать эту компанию и восхищаться ею или не делать этого, но, так или иначе, они вынуждены мириться с доминирующей позицией лидера. Конкуренты активно борются против этой компании, имитируют ее действия или избегают столкновений с ней. Наиболее известными лидерами рынка являются компании General Motors (автомобили), IBM (компьютеры и информационные технологии), Caterpillar (тяжелая строительная техника), Coca-Cola (безалкогольные напитки), Wal-Mart (розничная торговля), McDonald’s (сеть быстрого питания), Gillette (бритвы и лезвия).

Жизнь лидера совсем не проста. Ему приходится постоянно следить за рынком. Конкуренты постоянно пытаются лишить его преимуществ и воспользоваться его слабыми сторонами. Лидер всегда может упустить что-то важное и оказаться на втором или третьем месте. Значительную опасность для лидеров несут различные технические нововведения (так, цифровые телефоны компаний Nokia и Ericsson вырвали лидерство у аналоговых моделей фирмы Motorola). Лидер может успокоиться и почивать на лаврах, недооценив своих конкурентов (компания Sears, например, утратила лидерство в отрасли, уступив Wal-Mart и другим новым розничным торговым сетям). Нередко лидер начинает выглядеть старомодным по сравнению с новыми и более энергичными и рискованными соперниками (компания Levi's лишилась лидерской позиции, когда появились более современные и стильные Gap, Lees, Tommy Hilfiger, DKNY и Guess).

Чтобы удержать лидерские позиции, компания может выбрать один из трех способов действий. Во-первых, она может направить свои усилия на расширение совокупного спроса. Во-вторых, может защищать свою долю рынка, эффективно обороняясь и атакуя. В-третьих, может попытаться расширить свою долю рынка, несмотря на то, что размер рынка останется неизменным.

Расширение объема рынка в целом

При расширении рынка в целом компания-лидер обычно выигрывает больше всех. Так, если американцы станут больше фотографироваться, то компания Kodak получит большую часть дополнительной прибыли, так как она продает свыше 80% фотопленок в США. Таким образом, если Kodak сможет убедить людей фотографироваться больше или чаще, то она очень от этого выиграет.

Лидеры могут расширять рынок, привлекая новых пользователей, изобретая новые способы использования и повышая частоту использования своих товаров. *Новых пользователей* можно находить во многих местах. Например, Revlon может привлечь новых потребителей духов на своих рынках сбыта, убедив женщин, которые не пользуются духами, попробовать их. Можно также найти покупателей на новых демографических сегментах, например предложить одеколон для мужчин; можно выйти на новые географические сегменты, начав продавать духи в других странах.

Маркетологи нередко расширяют рынки сбыта, находя *новые возможности использования* своего товара. Например, компания Intel инвестирует огромные средства в разработку новых компьютерных программ, зная, что это, в свою очередь, непременно приведет к увеличению спроса на выпускаемые ею микропроцессоры. Компания знает, что получит 90% бизнеса по производству новых компьютерных микросхем. Другой пример успешного поиска новых возможностей использования товара — пищевая сода компании Arm & Hammer. Спустя 125 лет после вывода этой продукции на рынок объем продаж совершенно перестал расти. Однако вскоре компания выяснила, что многие потребители используют соду для уничтожения неприятного запаха в холодильнике. Она организовала широкомасштабную рекламную кампанию, акцентировав внимание и убедив половину американских семей ставить в холодильник открытую коробку с содой и менять ее каждые несколько месяцев. Теперь на веб-странице компании (www.armandhammer.com) постоянно предлагаются новые способы использования соды, начиная с выведения пятен от различных косметических средств и удаления неприятного запаха в мусорных баках, бельевых корзинах и холодильниках и заканчивая созданием домашнего «минерального источника» в своей ванной.

И наконец, компании-лидеры могут способствовать *повышению интенсивности использования* своих товаров, убеждая людей использовать их чаще или использовать их

в большем количестве в том или ином конкретном случае. Например, компания Campbell убеждает людей чаще есть суп, выпустив рекламу, предлагающую новые рецепты, и введя бесплатную телефонную линию 1-888-МММ-GOOD. Позвонив по этому номеру, человек, которому срочно необходимо приготовить какое-либо блюдо и у которого нет каких-либо идей по этому поводу, может получить квалифицированную консультацию. Новая бритвенная система компании Gillette, Mach3, способствует более интенсивному использованию этой продукции, поскольку она буквально сообщает потребителю о том, что картридж изношен. Каждый картридж Mach3 оснащен голубой полоской-индикатором, которая постепенно исчезает в процессе использования. После десятого-двенадцатого бритья она исчезает вообще, подавая потребителю сигнал о том, что, если он хочет, чтобы качество бритья было оптимальным, необходимо сменить картридж. А чем чаще потребитель меняет картриджи, тем больше картриджей продает Gillette.

Защита доли рынка

Пытаясь расширить объем рынка в целом, компания-лидер должна постоянно защищаться от атак конкурентов. Coca-Cola постоянно защищается от PepsiCo; Gillette — от Bic; Kodak — от Fuji; McDonald's — от Burger King; General Motors — от Ford и т.д.

Как лидер рынка может защитить свою позицию? Во-первых, компания должна предупредить атаку конкурентов на свои слабые стороны либо постараться укрепить те слабые стороны, на которые нацелена атака конкурентов. Она должна стремиться удерживать себестоимость своих товаров на низком уровне, а цену — на уровне, соответствующем ценности, которую потребители видят в ее товарах. Чтобы конкуренты не вышли вперед, компании-лидеру постоянно приходится “латать дыры”. Но наилучшей защитой, как всем известно, является нападение. Следовательно, лучший способ защитить свою долю рынка заключается в *постоянных нововведениях*. Лидер не может останавливаться на достигнутом, он ведет отрасль к новым товарам, услугам, к новым эффективным методам сбыта и сокращения издержек. Компания-лидер постоянно повышает эффективность своих конкурентных приемов и ценность товаров и услуг для потребителей.

Приведем пример. International Gaming Technology (IGT) — компания, которая выпускает игровые автоматы, продающиеся во всем мире. Она добилась потрясающих результатов, захватив 75% этого весьма устоявшегося зрелого рынка. А все дело в том, что, в отличие от людей, которые пользуются ее продукцией, IGT не полагается на слепую удачу. Вместо этого она активно сотрудничает с владельцами казино и своими конкурентами — производителями игровых автоматов — в создании принципиально нового оборудования. IGT несет огромные расходы на научные исследования и разработку, ежегодно тратя 31 млн. долл. на создание новых игр. Роберт Шей, директор по продажам компании IGT, говорит так: “Мы за месяцы и даже за годы узнаем, чего хотят наши покупатели”. Таким образом, IGT атакует, задает темп, диктует условия и использует слабые стороны конкурентов.

Расширение доли рынка

Лидеры рынка могут также расти, расширяя свою долю рынка. Следует помнить, что на многих рынках даже незначительное увеличение доли рынка может привести к огромному увеличению объема продаж. Так, например, на рынке кофе увеличение доли рынка на 1% даст 68 млн. долл. прибыли, а на рынке безалкогольных напитков — 660 млн. долл.

Исследования показали, что расширение доли рынка обычно приводит к повышению прибыльности компании. Именно поэтому многие компании стремятся расширить свою долю рынка и повысить рентабельность. General Electric, например, в свое время объяви-

ла, что намерена занять первое или, по крайней мере, второе место на каждом из своих рынков сбыта, в противном случае она вообще уйдет с этих рынков. И она действительно перестала выпускать компьютеры, кондиционеры, небольшие бытовые приборы и телевизоры, потому что в этих отраслях не могла стать лидером.

И все же компании не должны думать, что увеличение доли рынка автоматически влечет за собой повышение прибыльности. Многое зависит от их стратегии расширения доли рынка. Не следует забывать, что существует множество компаний с большой долей рынка и невысокой прибыльностью и, наоборот, с малой долей рынка, но высоким уровнем рентабельности. Затраты на “приобретение” большей доли рынка могут быть значительно выше, чем прибыль от этого шага. Расширение доли рынка приводит к увеличению прибыли только в том случае, если при этом сокращаются издержки на единицу продукции либо если компания предлагает товар более высокого качества и выставляет более высокую цену, которая с лихвой покрывает ее затраты на повышение качества.

Стратегии рыночного последователя

Компании, которые занимают на рынке второе, третье и следующие места, — это нередко довольно крупные корпорации. В качестве примера можно привести Colgate, Ford, Kmart, Avis и PepsiCo. Такие фирмы могут воспользоваться одной из двух конкурентных стратегий: выступить против лидера и других конкурентов, агрессивно предъявив свои права на большую долю рынка (претенденты на лидерство), либо идти в ногу со своими конкурентами, стараясь “не раскачивать лодку” (компания-последователи). Рассмотрим конкурентные стратегии для первой категории компаний.

Претендент на лидерство в первую очередь должен решить, какую стратегическую цель выбрать и против каких конкурентов выступить. Так, он может атаковать лидера рынка. Конечно, это очень рискованно, но, с другой стороны, такая стратегия может дать ощутимые результаты, если лидер плохо обслуживает рынок. Чтобы атака была успешной, компания должна иметь устойчивое конкурентное превосходство над лидером, основанное либо на низкой себестоимости ее товара, позволяющей установить более низкую цену, либо на предоставлении товаров или услуг более высокой потребительской ценности, продаваемых по высокой цене. Если компания решает атаковать лидера, ее цель может заключаться в том, чтобы отвоевать определенную долю рынка. Так, компания Bic отлично понимает, что она не вытеснит Gillette с рынка бритв; она просто стремится заполучить большую долю этого рынка. Однако целью претендента может быть и лидерство на рынке. Так, компания Wal-Mart начала с того, что заняла свою нишу, работая в небольших городках на юго-западе США, но быстро окрепла, смогла выступить против лидера рынка — компании Sears — и менее чем за 25 лет стала лидером в розничной торговле.

С другой стороны, претендент может избегать столкновений с лидером рынка и вместо этого конкурировать с фирмами своего размера или даже с меньшими компаниями местного или регионального уровня. У небольших фирм часто не хватает средств для надлежащего обслуживания своей доли рынка. Например, некоторые из самых преуспевающих производителей пива достигли невероятного успеха, при этом совсем не конкурируя с лидером рынка, только благодаря поглощению небольших местных и региональных конкурентов. Если фирма выступает против маленькой местной компании, ее цель нередко заключается в том, чтобы вытеснить конкурента с рынка. Важно помнить одно правило: компания-претендент должна очень внимательно выбирать соперников и ставить перед собой четкие и реалистичные цели.

Какие же существуют способы атаки на выбранного конкурента и достижения поставленных стратегических целей? Компания может предпринять тотальную *лобовую атаку*, стараясь сравняться с конкурентом по качеству и объемам выпуска товара, по рекламе, ценам и сбыту. При такой атаке больше внимание уделяется слабым, а не сильным сторонам соперника. Результат зависит от того, какая из компаний окажется мощнее и выносливее. Если у претендента на лидерство меньше ресурсов, чем у его конкурента, лобовая атака вряд ли даст существенные результаты. Например, в свое время бразильский производитель лезвий, занимающий второе место на этом рынке, атаковал лидера — фирму Gillette. Атакующей фирме был задан простой вопрос: “Лучше ли предлагаемые ею лезвия, чем лезвия Gillette?” Ответ был отрицательным. Отрицательный ответ последовал также на вопросы “Ниже ли цена на ее продукцию?”, “Лучше ли упаковка?”, “Была ли проведена эффективная рекламная кампания и были ли предложены посредникам более выгодные условия сотрудничества?” В конце концов, был задан последний вопрос: “Как же вы тогда собираетесь отобрать часть рынка у такой компании, как Gillette?” “За счет нашей невероятной решимости”, — ответила компания. Стоит ли говорить, что эта атака потерпела полный провал. Даже внушительный размер компании и ее мощь еще не гарантируют, что она одержит победу над хорошо подготовленным и умным конкурентом.

Вместо того чтобы рисковать и действовать напролом, претендент может предпринять *фланговую атаку* на слабые стороны конкурента или на прорехи, оставленные им в покрытии всего рынка. Так, компании PepsiCo довольно трудно идти в открытую против Coca-Cola, признанного лидера рынка. Поэтому в 1998 году PepsiCo попробовала атаковать своего соперника с фланга, выкупив гиганта среди производителей соков — компанию Tropicana. Будучи самой большой в мире компанией по производству соков, Tropicana стала очень мощным орудием в руках PepsiCo в войне против Coca-Cola. Например, на рынке сбыта апельсинового сока (общей стоимостью свыше 3 млрд. долл.) Tropicana, доля рынка которой составляет 42%, полностью вытеснила Minute-Maid, которой владеет Coca-Cola и доля рынка которой составляет всего 24%. Таким образом, это приобретение дало компании PepsiCo как минимум один способ обойти своего главного конкурента.

Точно так же, вместо того, чтобы копировать товар конкурента и предпринимать дорогостоящую и рискованную лобовую атаку, компания-претендент может диверсифицировать свою продукцию, начав выпуск совершенно новых товаров, или “перескочить” через конкурента благодаря новым технологиям, заменив имеющиеся товары лучшими. Так, Minolta обошла компанию Canon, выбив ее и ее 35-миллиметровый фотоаппарат SLR с лидерских позиций в результате вывода на рынок своей технологической новинки — фотоаппарата Maxxum с автоматическим наведением фокуса. В результате доля рынка Canon сократилась до 20%, а доля компании Minolta превысила 30%. На внедрение новой технологии компании Canon потребовалось около трех лет. Следует отметить, что фланговая атака особенно эффективна, если компания располагает меньшими ресурсами, чем ее конкурент.

Стратегии рыночных претендентов

Не все компании, следующие за основным лидером, хотят открыто бороться против него. Любая атака всегда приводит к ответным действиям лидера. Так, если компания старается привлечь потребителей более низкими ценами, лучшим обслуживанием или дополнительной функциональностью товара, лидеру легко оперативно повторить эти шаги и отразить атаку. И, скорее всего, власть лидера над потребителем окажется более устойчивой. При этом тяжелая борьба может навредить обеим компаниям. Именно поэтому многие фирмы предпочитают становиться последователями лидера, а не конкурировать с ним.

Последователь получает множество преимуществ. Лидер рынка часто несет огромные расходы на разработку новых товаров и рынков, на расширение сбыта и формирование спроса. А последователь рынка может многому научиться на опыте лидера, копируя или совершенствуя его товары и программы. И все это с гораздо меньшими по сравнению с лидером затратами. Хотя и маловероятно, чтобы последователь превзошел лидера, таким способом он получает весьма ощутимые выгоды и преимущества. Яркий пример — компания Dial, производитель таких широкоизвестных марок туалетного мыла, как Dial, Tone и Pure & Natural, консервированного мяса Armour-Star, моющего средства Purex и освежителя воздуха Renuzit.

“Мы хотим, чтобы наша история была самой скучной историей в Америке”, — заявляет главный исполнительный директор компании Dial. Да она и не пытается заниматься разработкой товаров-новинок... Она не тратит огромные средства на то, чтобы вся нация узнала о ее товарах. Вместо этого Dial предпочитает по пятам следовать за таким мощным соперником, как Procter & Gamble. Ее ассортимент большей частью состоит из товаров-имитаторов и марок второсортных региональных производителей. Вместо того чтобы тратить огромные деньги на исследования и разработки или на маркетинг, Dial оставляет эту работу другим... Кроме того, другие компании информируют потребителей о появлении новых товаров. Например, в 1990 году компания Procter & Gamble вывела на рынок концентрированные дезинфицирующие моющие средства в виде порошка. Примерно через год Dial последовала ее примеру, выведя на рынок свой подобный товар Purex, который был на треть дешевле порошка Tide компании P&G. Несмотря на такую, на первый взгляд, пассивную позицию, компания хорошо обслуживает свои рынки. Например, мыло Dial в США считается антибактериальным мылом № 1, а стиральный порошок Purex стал лидером на ценностном сегменте рынка моющих средств. Освежитель воздуха Renuzit находится на втором месте в своей категории, а консервированное мясо Armour-Star занимает второе место среди всех марок этой продукции.

Однако выбор такой роли, как компания-последователь, отнюдь не означает пассивное поведение или точное копирование лидера. Последователь должен определить направление своего дальнейшего роста, не создавая при этом конкурентной ситуации. Последователь должен знать, как удержать своих нынешних потребителей и привлечь новых. Ему надо найти необходимый баланс, стараясь переманить как можно больше потребителей лидера, причем переманить такую их долю, чтобы избежать прямой конфронтации с лидером. Каждый последователь стремится принести на свой целевой рынок отличительные преимущества в самых разных сферах — в расположении своих предприятий, в уровне обслуживания, в методах финансирования и т.д. Последователь часто оказывается основной мишенью компаний — претендентов на лидерство, поэтому ему необходимо поддерживать производственные издержки на низком уровне, а качество товаров и обслуживания — на высоком.

Стратегии нишевых игроков

Почти в каждой отрасли существуют компании, которые специализируются на обслуживании конкретных рыночных ниш. Не преследуя цели добиться господства на всем рынке или на его крупных сегментах, эти компании выбирают целевые узкие сегменты в рамках других, более крупных. Эти небольшие сегменты и образуют рыночные ниши. Чаще всего так поступают небольшие компании с ограниченными ресурсами. Основная идея в данном случае заключается в том, что благодаря грамотному применению стратегии обслуживания рыночной ниши компании, владеющие лишь небольшой долей всего рынка, могут быть весьма прибыльными.

За счет чего же обеспечивается прибыльность при обслуживании ниш? В основном за счет того, что компания, работающая в отдельной нише, знает своих целевых потребителей настолько хорошо, что удовлетворяет их потребности лучше, чем это могут сделать фирмы, продающие свои товары или услуги этим потребителям только от случая к случаю. Благодаря такой дополнительной ценности компания имеет возможность значительно повышать цену на свои товары по сравнению с их себестоимостью. Таким образом, если маркетолог, делающий ставку на массовость, выигрывает за счет *большого объема продаж*, компания, обслуживающая нишу, получает выгоду благодаря *большой норме прибыли*.

Компании, работающие в нишах, стараются найти одну или несколько безопасных и выгодных ниш. В идеальном случае рыночная ниша должна быть достаточно велика, чтобы приносить прибыль, и обладать потенциалом дальнейшего роста. Это ниша, которую фирма сможет эффективно обслуживать. Возможно, самое важное для этого условие — ниша должна мало интересовать основных конкурентов. Поскольку по мере роста ниша становится все более привлекательной для других компаний, фирме, работающей в ней, чтобы защитить себя, необходимо постоянно развивать свои навыки и формировать благосклонное отношение потребителей к своим товарам или услугам. Предлагаем вашему вниманию пример компании, успешно реализовавшей эту стратегию.

Компания Logitech добилась огромного успеха и заработала свыше 1,5 млрд. долл., сконцентрировавшись на выпуске элементов интерфейса для пользователей: компьютерных мышей, джойстиков, клавиатур и многого другого. Она производит такие модели мышей, какие трудно себе даже представить: для правой и левой; беспроводные мыши, работающие на радиосигналах; мыши в форме настоящей мыши для детей; трехмерные мыши, работающие с которыми пользователь ощущает себя так, будто он находится внутри экрана. На данный момент с конвейера компании сошла 500-миллионная мышь. Ниша по торговле компьютерными мышами оказалась настолько удачной идеей для Logitech, что она заняла в ней позицию лидера, вытеснив компанию Microsoft на второе место.

Основной идеей нишевой деятельности является специализация. Компания может специализироваться на любом отдельном рынке, на потребительской группе, продукте или маркетинговом комплексе. Ниже описаны некоторые виды специализации, которые могут выбрать компании — нишевые игроки.

- **Специализация по конечному потребителю.** Компания специализируется на обслуживании конечных потребителей определенного типа. Например, агентство Reuter предоставляет финансовую информацию и новости прежде всего для профессиональных финансистов и журналистов.
- **Вертикальная специализация.** Компания работает на определенном уровне производственно-распределительного цикла. Например, расположенная в Дании англо-итальянская компания EVC является ведущим производителем поливинилхлорида в Европе, а ниша компании Country Home — посредничество между владельцами загородных коттеджей и теми, кто желает снять их для отдыха.
- **Специализация по размеру клиента.** Компания концентрируется на обслуживании мелких, средних или крупных клиентов. Многие такие компании специализируются на обслуживании мелких клиентов, которыми более крупные компании просто пренебрегают. Первоначальный успех компании Fuji на рынке фотокопируемых аппаратов был результатом именно специализации на обслуживании небольших фирм, которые Xerox проигнорировала. Многие региональные рекламные агентства специализируются на работе с компаниями-клиентами средних размеров.

- *Специализация по конкретному потребителю.* Компания обслуживает только одного или нескольких крупных клиентов. Например, компания Teal изготавливает столы и стулья для больниц.
- *Географическая специализация.* Компания занимается сбытом только в определенной местности, стране или в определенном регионе. Например, деятельность большинства банков, предоставляющих розничные услуги, не выходит за пределы страны. Редкие исключения из этого правила — европейские банки HSBC и Standard & Charter, основные бизнес-интересы которых сосредоточены в Юго-Восточной Азии.
- *Специализация по продукту или его характеристикам.* Компания специализируется на производстве определенного продукта, группы продуктов или продукте, обладающем определенными свойствами. Например, Rolls-Royce — единственный в мире поставщик двигателей с наклонным расположением сопла, а компания Pear Tree — единственный в мире производитель домиков, закрепляемых на ветках деревьев.
- *Специализация по сочетанию цены и качества.* Компания постоянно работает на самом богатом или на самом бедном рынке. Например, компания Hewlett-Packard специализируется на обслуживании той части рынка микрокалькуляторов, которая характеризуется высоким качеством и высокой стоимостью изделий, а Tring International продает самые дешевые компакт-диски.
- *Специализация по услугам.* Компания предлагает один или несколько видов услуг, которые не могут предоставить другие фирмы: например, только NASA имеет возможность восстанавливать и ремонтировать искусственные спутники Земли.

Деятельность компаний, работающих в нишах, сопряжена с большим риском, поскольку рыночная ниша может стать убыточной либо достичь уровня, который привлечет внимание конкурентов, и они не преминут пойти в атаку. Так, после многих лет приятного одиночества на рынке автомобилей повышенной комфортности компания Rolls-Royce, принадлежащая BMW, подверглась резким атакам таких компаний, как Mercedes, GM и VW, которые очень расширили свой ассортимент, чтобы проникнуть в этот эксклюзивный сегмент рынка. И еще один пример из другой отрасли. Инновации, интенсивная конкуренция со стороны многонациональных корпораций и социальные тенденции стали причиной краха Polards Cornish Ice Cream. Компания занимала узкую нишу высококалорийного натурального мороженого, обслуживая все более редуцирующие ряды потребителей в юго-восточном регионе Англии.

Ориентация на потребителя или на конкурента

В предыдущих разделах мы неоднократно подчеркивали, что компания должна внимательно и постоянно следить за своими конкурентами. Независимо от того, является ли она лидером, претендентом, последователем или нишевым игроком, она должна выбрать ту конкурентную маркетинговую стратегию, которая позволит ей занять наиболее выгодную позицию по сравнению с конкурентами. Кроме того, компания должна постоянно приспосабливать свои стратегии к быстро изменяющейся конкурентной среде.

Здесь возникает следующий вопрос: “Может ли компания тратить много времени и сил, следя за конкурентами, отказавшись от ориентации на потребителя?” На этот вопрос можно ответить однозначно -- “Да!” Компания может полностью ориентироваться на конкурента и даже полностью утратить более важную для нее ориентацию на потребителя.

Компания, ориентированная на конкурентов, — это компания, действия которой определяются действиями и реакцией конкурентов. Такая фирма тратит большую часть времени, наблюдая за действиями конкурентов и их долями рынков и стараясь выбрать стратегии, позволяющие противодействовать им.

Компания, ориентированная на конкурентов, — компания, действия которой определяются действиями и реакцией конкурентов. Она тратит основную часть своего времени, наблюдая за действиями конкурентов и их долями рынков и стараясь найти стратегии, позволяющие противодействовать им.

Компания, ориентированная на потребителя, — компания, которая при разработке своих маркетинговых стратегий в первую очередь учитывает изменение нужд целевых потребителей и заботится о предоставлении им максимальной потребительской ценности.

Компания, ориентированная на рынок, — компания, которая следит как за потребителями, так и за конкурентами, уделяя им при разработке маркетинговых стратегий одинаковое внимание.

Такой подход имеет свои положительные и отрицательные стороны. Положительная сторона заключается в том, что компания неизменно пребывает в состоянии высокой “боготовности”. Это заставляет фирмы не терять бдительности и выявлять слабые стороны как своей рыночной позиции, так и позиций конкурентов. Негативный момент — компания становится слишком “реактивной”. Вместо того чтобы последовательно проводить собственную стратегию, ориентированную на потребителя, она основывает свои действия на действиях конкурентов. Поэтому компания, стремясь к достижению своих целей, не придерживается собственных планов. Она не знает своего будущего, поскольку слишком зависит от действий конкурентов.

В отличие от компаний, ориентированных на конкурентов, **компания, ориентированная на потребителей**, разрабатывая свои стратегии, в первую очередь учитывает изменение нужд потребителей. Очевидно, что такая компания имеет определенные преимущества перед конкурентами при выявлении новых возможностей роста и планировании стратегий, эффективных с точки зрения долговременной перспективы. Наблюдая за эволюцией потребительских нужд, она может решить, обслуживание каких потребительских групп и возникающих потребностей важнее всего с учетом ее ресурсов и целей.

Но на самом деле современные компании должны быть **компаниями, ориентированными на рынок**, т.е. они должны внимательно следить как за своими потребителями, так и за конкурентами. На рис. 10.4 показано, что за долгие годы компании прошли четыре этапа развития, для каждого из которых был характерен свой тип ориентации. На первом этапе они были ориентированы на продукт и практически не уделяли внимания потребителям и конкурентам. На втором этапе компании начали ориентироваться на потребителей. На третьем этапе они сконцентрировали внимание на конкурентах. В настоящее же время, как уже говорилось, компаниям следует быть ориентированными на рынок и уделять внимание как потребителям, так и конкурентам. Такая рыночная ориентация сулит большие выгоды. Как показало одно недавнее исследование, существует прочная позитивная взаимосвязь между маркетинговой ориентацией компании и ее прибыльностью, причем абсолютно независимо от вида бизнес-деятельности и рыночной среды, в которой она действует.

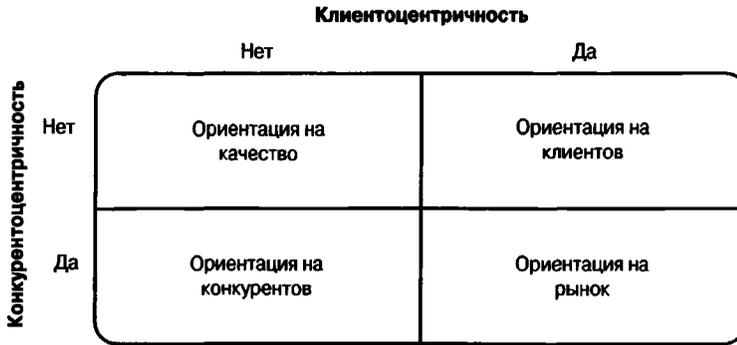


Рис. 10.4. Эволюция ориентации компаний

Обзор основных концепций

Современные компании сталкиваются с самой жесткой конкуренцией, которая когда-либо встречалась на рынке. Для того чтобы выжить, компании нужно завоевать потребителей и превзойти своих конкурентов, часто при этом переходя от философии товара и сбыта к философии маркетинга и потребителя. Компании, достигшие успеха на современном рынке, стали настоящими мастерами в разработке и использовании стратегий *создания потребителей*, а не *создания товаров*. Сегодня акцент явно смещается в сторону *маркетинга взаимоотношений* с потребителями. В основе этой новой тенденции лежит такая идея: маркетинг — это прежде всего наука и искусство поиска, удержания и создания потребителей.

1. Объясните, почему компании необходимо знать своих конкурентов так же хорошо, как и потребителей, и проводить для этого конкурентный анализ.

Чтобы разработать эффективную маркетинговую стратегию, компания должна учитывать не только нужды и запросы своих потребителей, но и действия своих конкурентов. Она должна постоянно анализировать их деятельность и развивать *конкурентные стратегии маркетинга*, позволяющие ей занимать выгодную позицию по сравнению с ее конкурентами и обеспечивающие ей наибольшее *конкурентное преимущество*.

В ходе *анализа конкурентов* компания в первую очередь выявляет своих основных конкурентов. После этого она оценивает их цели, стратегии, сильные и слабые стороны и возможную реакцию на ее действия. Используя эту информацию, она может выбрать, каких конкурентов ей следует атаковать, а каких — избегать. После оценки и выявления основных конкурентов компания должна решить, каким именно способом она намерена предоставлять потребительскую ценность своим целевым потребителям, и разработать окончательную конкурентную стратегию, с помощью которой она сможет обеспечить себе конкурентное преимущество.

2. Расскажите о маркетинговых конкурентных стратегиях, основанных на создании потребительской ценности.

Какая именно маркетинговая стратегия окажется наиболее результативной, зависит от отрасли, в которой работает компания, а также от того, какую роль она игра-

ет на рынке — лидера, претендента на лидерство, последователя или компании, работающей в отдельной нише. *Лидеру рынка* необходимо постоянно разрабатывать стратегии по расширению рынка в целом, а также по защите и расширению своей доли рынка. *Претендент на лидерство* — это компания, которая пытается агрессивными методами расширить свою долю рынка. Такая компания может атаковать лидера, другие ведущие компании или небольшие фирмы в отрасли, используя метод лобовой или фланговой атаки. *Компания-последователь* — компания, которая принимает решение вести свою деятельность и развиваться, стараясь “не раскачивать лодку” своей отрасли, обычно из страха потерять в такой борьбе больше, чем получить. Однако нельзя сказать, что последователь не использует каких-либо стратегий; такая фирма также постоянно ищет способ применить свои специфические навыки и обеспечить рост своей доли рынка. Некоторые компании-последователи получают в своей отрасли большую отдачу на вложенный капитал, чем лидер рынка. *Компания, обслуживающая отдельную нишу*, — это, как правило, небольшая фирма, которая редко привлекает внимание крупных конкурентов в отрасли. Такие компании часто специализируются на обслуживании определенного типа конечных пользователей, потребительских групп определенного размера и специфических клиентов либо выбирают нишу по географическому принципу, либо занимаются предоставлением услуг, которых больше никто не предоставляет.

3. Расскажите, почему компании необходимо соблюдать баланс, ориентируясь в равной мере на потребителей и конкурентов, если она хочет стать организацией, действительно ориентированной на рынок.

Ориентация на конкурентов играет на современных рынках очень важную роль, но компании должны следить за тем, чтобы это не отвлекло их полностью от других важных моментов. Любая компания, по всей вероятности, намного сильнее пострадает, если у ее потребителей возникнут совершенно новые запросы и нужды либо если у нее появятся новые конкуренты, чем в результате деятельности существующих на данный момент конкурентов. Компании, которым удалось сбалансировать свое внимание к конкурентам и потребителям, действительно ориентируются на рынок в целом.

Примечания

1. *Economist* (8 May 1999), p. 122-123; “Game wars”, *The Economist* (22 April 2000), p. 72; Louise Kehoe, “Microsoft to take on video game leaders”, *Financial Times* (10 March 2000), p. 25; Oliver Edwards, “X-box is no dog”, *EuroBusiness* (May 2000), p. 35-36; Satham Sanghera, “Sega moves to increase share of UK market”, *Financial Times* (13 October 2000), p. 3; Bryon Acohidio, “Microsoft bets on Xbox, but some skeptical”, *USA Today* (24 April 2001), p. 6B; “Video games: console wars”, *Economist* (22 June 2002), p. 71-72; Michiyo Nakamoto, “Time for former champ to lift its game”, *Financial Times* (29 August 2003), p. 25; “Loading ...please wait: The transition to the next generation of consoles is proving tricky, as usual”, *Economist* (23 February 2006); “Console wars: All three combatants claim victory”, *Economist* (22 March 2007); Richard Waters, “Microsoft forced to raise ante in games wars”, *Financial Times* (8 August 2007); Mariko Sanchanta, “Sony to cut jobs to prop up PS3”, *Financial Times* (8 June 2007), p. 28.

2. Christopher Brown-Humes, Robert Budden and Andrew Gowers, "Nokia is the great telecom survivor. But the amount of 3G technology means this is no time for complacency", *Financial Times* (18 November 2002), p. 21; "Going, Boeing", *Economist* (19 April 2003), p. 44-45.
3. Leon Lazaroff, "Kodak big picture focusing on image change", *Knight Ridder Tribune Business News* (26 January 2006). См. также Brad Stone, "What's Kodak's strategy?", *Newsweek* (16 January 2006), p. 25.
4. Jeffrey F. Rayport and Bernard J. Jaworski, *e-Commerce* (New York: McGraw-Hill, 2001), p. 53.
5. Johanna Bennett, "Turn around, bright eyes", *Barron's* (16 May 2005), p. 48.
6. Edward F. Moltzen, "Intel, AMD go at it again", *CRN* (29 March 2004), p. 80; Jon Birger, "Second-mover advantage", *Fortune* (20 March 2006), p. 20-21; "Advanced micro devices", *Hoover's Company Records* (15 May 2006), p. 10037; Chris Nuttall, "Intel eats away at AMD's share of chips", *Financial Times* (3 May 2007), p. 25.
7. Майкл Портер, Конкурентное преимущество. — ИД "Вильямс", 2010, глава 6.
8. Devin Leonard, "The player", *Fortune* (20 March 2006), p. 54; Tom Braithwaite, "France approves egalite for Apple's iTunes", *Financial Times* (12 May 2006); David Ibson and Emiko Terazono, "Norway declares Apple's iTunes illegal", *Financial Times* (25 January 2007); Victor Keegan, "Now it's operators v handset makers", *The Guardian* (16 August 2007).
9. Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12th edn (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), p. 13-14; Sam Hill and Glenn Rifkin, *Radical Marketing* (New York: HarperBusiness, 1999); Gerry Khermouch, "Keeping the froth on Sam Adams", *Business Week* (1 September 2003), p. 54; см. также www.bostonbeer.com, August 2006.
10. T. John Foster, "Whistle wizards" (Birmingham: Acme Whistles, 2002), and the company's acclaimed website, www.acmewhistles.co.uk.
11. Richard Milne, "Drive to escape the mass market", *Financial Times* (18 August 2005), p. 9.
12. Майкл Портер, Конкурентное преимущество. — ИД "Вильямс", 2010, глава 2, и Michael E. Porter, "What is strategy?", *Harvard Business Review* (November–December 1996), p. 61–78. См. также Richard Allen et al., "A comparison of competitive strategies in Japan and the United States", *S.A.M. Advanced Management Journal* (Winter 2006), p. 24–36.
13. Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), p. 243; Amy Yee, "On a new lap of luxury market", *Financial Times* (20–21 August 2005), p. 9.
14. Майкл Трейси, Фред Вирсема. *Маркетинг ведущих компаний: выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке* / *Маркетинг ведущих компаний: выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке.* — ИД "Вильямс", 2007; Fred Wiersema, *Customer Intimacy: Pick your partners, shape your culture, win together* (Santa Monica, CA: Knowledge Exchange, 1998); Fred Wiersema, *Double-Digit Growth: How great companies achieve it – no matter what* (New York: Portfolio, 2003).
15. Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), Ch. 11.

16. http://www.wd40.com/pdfs/wd-40_2000usesList.pdf
17. Adbrands, The Coca-Cola Company Profile, www.adbrands.net/members/us/cocacola_us_p.htm, 17 August 2007.
18. Daniel Dombey, Kevin Done, Andrea Felsted and Nicolas Madelain, “No-frills operators have transformed the market but their business model may be harder to sustain if costs start to rise”, *Financial Times* (12 December 2002); Dan Roberts, “Threat to Ryanair’s business model”, *Financial Times* (28 August 2003); LEX column: “Ryanair”, *Financial Times* (6 February 2007); LEX column: “Virgin’s US take-off”, *Financial Times* (8 August 2007).
19. Jack Neff, “Unilever cedes laundry war”, *Advertising Age* (27 May 2002), p. 1, 47; Veronica MacDonald, “Soaps and detergents: Going the world over to clean”, *Chemical Week* (26 January 2005), p. 21–23; Jack Neff, “Unilever 3.0: CEO not afraid to copy from P&G”, *Advertising Age* (23 October 2005), p. 8; Kerri Walsh, “Brand extensions clean up”, *Chemical Week* (1 February 2006), p. 24–28.
20. Peter Marsh, “Light amid the manufacturing gloom”, *Financial Times* (3 June 2005).
21. “Logitech aims at convergence for new growth”, *Wall Street Journal* (16 June 2004), p. 1; Logitech Annual Report, www.logitech.com, 1 April 2006; “Logitech International S.A.”, *Hoover’s Company Records* (1 June 2006), p. 42459.
22. Jim Kirk, “Company finds itself, finds success: Alberto-Culver adopts strategy of knowing its strengths and promoting small brands, rather than tackling giants”, *Chicago Tribune* (22 January 1998), Business Section, p. 1; “Alberto-Culver Company”, *Hoover’s Company Records* (1 June 2006), p. 10048; www.alberto.com, July 2006.

ЧАСТЬ IV

Товар

Гамбургер под любым другим названием стоит вдвое дороже!

Ивен Изер, маркетолог



Глава 11. Товар и стратегия создания торговой марки

Глава 12. Разработка нового товара и выбор стратегии для его маркетинга на разных этапах жизненного цикла

Глава 13. Маркетинг услуг

В части IV мы рассмотрим первый компонент маркетингового комплекса — товар как таковой. Создание хорошего товара или услуги, которые захотят приобрести покупатели, — задача непростая. Покупатель не станет покупать просто продукт — он будет искать товары и услуги, обладающие преимуществами над другими, и нередко согласен заплатить больше за продукт той марки, который действительно решит его проблемы. В главе 11 исследуется, каким образом компании могут удовлетворять потребности покупателей, повышая ценность своего товара. Кроме того, рассматриваются проблемы, возникающие в процессе принятия решений относительно самого товара, создания и продвижения торговой марки и упаковки, а также факторы внешней среды, которые становятся источником трудных задач, требующих решения компании в XXI веке.

Рынок не стоит на месте. После выпуска продукта на рынок компаниям необходимо адаптировать свои предложения или создавать новые продукты с учетом изменяющихся потребностей потребителей, а также максимально использовать преимущества новых маркетинговых методик и достижения технического прогресса. В главе 12 рассказывается о разработке и коммерческом продвижении новых товаров. Очень важно, чтобы менеджеры тщательно управляли продажами на протяжении всего жизненного цикла товара, получая максимальную отдачу от затраченных на его создание усилий.

Если главы 11 и 12 посвящены физическим товарам, то в главе 13 рассказывается о специфическом товаре, который имеет нематериальный характер, — услугам. В ней исследуются уникальные характеристики услуги как вида товара, а также методы адаптации маркетинговых методик и подходов к маркетингу услуг.

Товар и стратегия создания торговой марки

*Что в имени? То, что зовем мы розой, —
и под другим названьем сохраняло б свой сладкий запах!*

Вильям Шекспир (пер. Н. Шенкиной-Куперник)

Краткое содержание

- Введение
- Что такое товар
- Выбор товара
- Стратегии создания торговых марок: создание сильной торговой марки
- Дополнительные вопросы, связанные с товаром
- Резюме

В этой и следующей главах будет показано, как компании разрабатывают свои товары и бренды и как управляют ими. В следующих главах мы рассмотрим вопросы установления цен, распределения и маркетинговых коммуникаций. Товар — основа и отправная точка всей маркетинговой деятельности. Для начала выясним, что же такое товар.

Цели главы

Прочитав эту главу, вы должны уметь:

- Дать определение товара, в том числе товара по замыслу, товара в реальном исполнении и товара с подкреплением.
- Рассказать о классификации товаров широкого потребления и производственного назначения.
- Рассказать о решениях, принимаемых компаниями относительно отдельных товаров, товарного ассортимента и товарной номенклатуры.
- Обсудить стратегии создания торговой марки и описать основные решения, принимаемые компанией при создании товарной марки и управлении ею.
- Перечислить дополнительные вопросы, которые возникают у компаний в связи с социальной ответственностью торговой марки и в процессе международного маркетинга.

Введение

Эта глава начинается с простого вопроса: *что такое товар?* Мы ответим на него, а затем перейдем к способам классификации потребительских и промышленных товаров, изучим связи между типами товаров и маркетинговыми стратегиями. Потом рассмотрим создание товарного ассортимента и товарной номенклатуры, после чего обсудим, как ком-



пании создают товарные марки и управляют ими. И наконец, рассмотрим вопросы социальной ответственности производителей товаров и с принятием решений о товарах для международного рынка.

Что такое товар

Товар — все, что может удовлетворить желание или потребность и предлагается рынку для привлечения внимания, приобретения, использования или потребления. Это могут быть физические объекты, услуги, лица, места, организации и идеи.

Услуга — любые виды деятельности, выгоды или способы удовлетворения потребностей, предлагаемые на продажу.

Кроссовки Adidas, грузовик Volvo, мобильный телефон Nokia, концерт группы Oasis, туристическая путевка, электронный счет в банке NatWest, совет врача — все это товары. Товары могут быть не только материальными; они включают в себя физические объекты, услуги, отдельных лиц, конкретные места, организации, идеи либо их сочетания. Далее мы будем употреблять термин “товар” именно в таком широком смысле.

Примерами услуг могут служить стрижка в парикмахерской, оформление налоговой декларации и ремонт жилья. Услуги совершенно нематериальны и не приводят к возникновению имущественных прав. (Поскольку услуги играют все более важную роль в мировой экономике, мы рассмотрим их подробно в главе 15.)

Уровни товара

При создании товара разработчику необходимо оценивать его, учитывая три разных уровня.

Товар по замыслу — способ решения какой-либо проблемы либо основная выгода, ради которой потребитель приобретает товар.

Товар в реальном исполнении — уровень качества, набор характеристик, внешнее оформление, название марки, упаковка и другие свойства, в совокупности определяющие выгоду от приобретения товара по замыслу.

Товар с подкреплением — дополнительные услуги и преимущества для потребителя, создаваемые на основе товара по замыслу и товара в реальном исполнении.

Основной уровень — это **товар по замыслу**, который отвечает на вопрос: *что на самом деле приобретает покупатель?* Как видно на рис. 11.1, товар по замыслу является центральным элементом общего понятия товара. Женщина, которая покупает помаду, приобретает нечто большее, чем красящее вещество для губ. Чарльз Ревсон из компании Revlon в свое время говорил: “На фабрике мы производим косметику, а в магазине продаем надежду”. Теодор Левитт заметил, что покупатели “приобретают не четвертьдюймовые сверла, а четвертьдюймовые отверстия в стенах”. Поэтому при разработке товара компании должны определить основные *выгоды*, которые покупатель получит после его приобретения.

Затем на основе товара по замыслу необходимо создать **товар в реальном исполнении**. Он обладает пятью характеристиками: *качеством, свойствами, внешним оформлением,*

названием марки и упаковкой. Например, видеокамера Sony — это товар в реальном исполнении. Его название, отдельные части, стиль оформления, характеристики, упаковка и прочие атрибуты тщательно подобраны, чтобы донести до потребителя основное преимущество данного товара — удобный и высококачественный способ запечатлеть важные мгновения жизни.

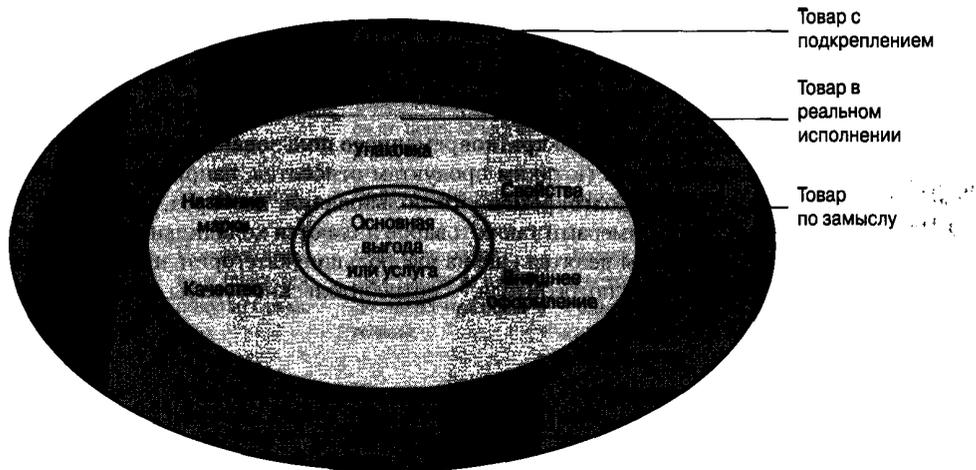


Рис. 11.1. Три уровня товара

И наконец, специалист по товарному планированию должен создать на базе товара по замыслу и товара в реальном исполнении **товар с подкреплением**, предложив потребителям дополнительные услуги и выгоды. Так, Sony и ее дилеры должны обеспечить покупателей видеокамеры Sony гарантией на комплектующие аппарата и высоким качеством товара, обучением использованию видеокамеры, рекомендациями по устранению неисправностей и бесплатной консультацией по телефону. Для покупателя все эти подкрепления становятся важной частью товара в целом.

Следовательно, товар — это нечто большее, нежели набор материальных характеристик. Потребители склонны рассматривать их как сложный *набор выгод*, удовлетворяющий их потребности. При разработке товара компании в первую очередь должны определить основные потребности покупателя, которые будет удовлетворять товар, затем разработать товар *в реальном исполнении* и найти способы его *подкрепления*, чтобы создать тот набор выгод, который наилучшим образом удовлетворит запросы потребителя.

Сегодня конкуренция между производителями имеет место в основном на уровне подкрепления товара. Наиболее преуспевающие компании добавляют к предлагаемым товарам такие дополнительные преимущества, которые не только *удовлетворяют* потребителя, но делают его *счастливым*. Например, постояльцам в гостиницах оставляют бесплатные шоколадки или фрукты. Однако каждое такое подкрепление стоит денег, и компании следует узнать, готовы ли потребители покрыть эти дополнительные расходы. Более того, дополнительные выгоды довольно быстро превращаются в *ожидаемые*. Например, современные постояльцы гостиниц уже, как правило, ожидают, что в номере будет кабельное телевидение, доступ к Интернету, а в ванной комнате — целые наборы бесплатных туалетных принадлежностей. Это значит, что конкурентам в целях дифференцирования надо искать все новые преимущества и свойства своих товаров.

Классификация товаров

Товары можно поделить на категории, исходя из времени их использования и их материальности.

Товары кратковременного пользования — потребительские товары, которые, как правило, потребляются за один или несколько раз.

Товары долговременного пользования — потребительские товары, которыми обычно пользуются в течение длительного времени.

Как явствует из названия, **товары кратковременного пользования** используются быстро, за один или несколько раз (к таким продуктам относятся, например, пиво, мыло, пищевые продукты). **Товары долговременного пользования**, наоборот, обычно служат нам в течение многих лет. Примерами таких товаров являются холодильники, автомобили, мебель. Кроме того, товары делятся еще на две большие категории, принадлежность к которым определяется типом потребителя, — потребительские товары и товары производственного назначения.

Потребительские товары

Потребительский товар — товар, приобретаемый конечным потребителем для личного пользования.

Эти товары классифицируются на основе покупательских привычек потребителей и делятся на категории: *товары повседневного спроса*, *товары предварительного выбора*, *товары особого спроса* и *товары пассивного спроса*. Маркетинг и способы приобретения таких товаров различны (табл. 11.1).

Товар повседневного спроса — товар, который потребитель обычно покупает часто, без раздумий и с минимальными затратами усилий на их сравнение и совершение покупки.

Обычно эти товары недороги и продаются повсеместно, например мыло, конфеты, газеты. Товары повседневного спроса можно разделить на основные товары постоянного спроса, товары импульсной покупки и товары для экстренных случаев. Основные товары постоянного спроса люди покупают регулярно: молоко, зубную пасту и хлеб. Товары импульсной покупки приобретают почти без предварительного планирования и усилий на поиски. Они обычно предлагаются во многих точках продажи, поскольку потребители редко ищут их специально. Скажем, шоколадные батончики или журналы размещают рядом с кассой, потому что иначе потребитель может о них и не вспомнить. Товары для экстренных случаев покупают при возникновении острой нужды в них — например, зонтики во время ливня, лопаты во время сильных снегопадов; на пике спроса они продаются во многих торговых точках.

Товары предварительного выбора — товары, которые потребитель в процессе выбора и покупки, внимательно сравнивает по показателям пригодности, качества, цены и внешнего оформления.

Таблица 11.1. Классификация товаров широкого потребления

| Вопросы маркетинга | Типы потребительских товаров | | | |
|--------------------------|--|---|---|--|
| | Товары повседневного спроса | Товары предварительного выбора | Товары особого выбора | Товары пассивного спроса |
| Покупательское поведение | Покупки частые, без раздумий и при минимальных затратах усилий на их сравнение | Менее частые покупки, серьезное планирование и усилия при покупке, различные марки товаров сравниваются по цене, качеству и стилю | Сильно выраженные предпочтения и лояльность по отношению к маркам; особые усилия при покупке; марки практически не сравниваются. Низкая чувствительность к цене | Низкий уровень осведомленности о товаре (даже в случае осведомленности слабый или даже негативный интерес) |
| Цена | Низкие цены | Более высокие цены | Высокие цены | Цены варьируются |
| Распространение | Повсеместно в удобных для покупателя местах | Выборочное распространение в нескольких торговых точках | Эксклюзивное распространение только в одном или в нескольких магазинах на всей зоне рынка | Варьируется |
| Продвижение на рынок | Широко рекламируется производителем | Реклама и личные продажи как производителей, так и реселлеров | Более тщательно спланированная реклама как производителей, так и реселлеров | Агрессивная реклама и личные продажи производителей и реселлеров |
| Примеры | Зубная паста, журналы, стиральные порошки | Бытовые электроприборы, телевизоры, мебель, одежда | Предметы роскоши, например часы Rolex или драгоценные камни | Страхование жизни, донорская сдача крови |

Эти товары приобретают не столь часто; потребитель затрачивает довольно много времени и сил на сбор информации о них, на сравнение разных марок по параметрам качества, цены и оформления. Примеры — мебель, одежда, подержанные автомобили, электробытовые приборы. Товары предварительного выбора можно разделить на однородные и неоднородные. Однородные товары наподобие кухонных плит или холодильников — изделия, сходные по качеству, но различающиеся по цене настолько, чтобы их сравнение при покупке было оправдано. Продавец таких товаров должен обосновать для покупателя цену. Для покупателя неоднородных товаров, например одежды и мебели, их характеристики зачастую важнее цены. Если покупателю нужен новый костюм, то фасон и то, хорошо ли он сидит, для покупателя важнее, чем небольшая разница в цене предложений. Поэтому компания, предлагающая неоднородные товары предварительного выбора, должна иметь широкий ассортимент и хорошо подготовленных продавцов, которые снабдят потребителя необходимой информацией и советом.

Товары особого спроса — товары широкого потребления с уникальными характеристиками или определенной марки, ради приобретения которых значительная часть покупателей готова затратить дополнительные усилия.

Примеры товаров особого спроса — некоторые марки и модели автомобилей, дорогостоящие электронные системы для домашних развлечений, фототехника и предметы роскоши. Покупатели обычно не сравнивают такие товары между собой — вкладом по-

купателей в данном случае является только время, которое они затрачивают на то, чтобы найти нужный товар. При этом продавцу не обязательно находиться в удобном для покупателя месте, но он должен информировать потенциальных потребителей о том, где его можно найти.

Товары пассивного спроса — товары широкого потребления, о которых потребитель не знает (или знает, но обычно не задумывается об их покупке).

Большая часть товаров-новинок принадлежит к этой категории до тех пор, пока реклама не сообщит потребителю об их существовании. Классические примеры — страхование жизни, домашние охранные системы, похоронные услуги и пр. Уже в силу своей природы подобные продукты требуют для своего сбыта значительных маркетинговых усилий в виде рекламы, личной продажи и прочих маркетинговых методов. Многие приемы личной продажи появились именно из-за стремления компаний продать товары пассивного спроса.

Товары производственного назначения

Товары производственного назначения — это товары, приобретаемые индивидуумом или организацией для дальнейшей переработки или использования в бизнесе.

Основное различие между потребительскими и промышленными товарами — в цели, для которой их приобретают. Если потребитель приобретает газонокосилку, чтобы подстригать траву вокруг своего дома, — это потребительский товар; но если он приобретает ту же газонокосилку, чтобы заняться бизнесом — ландшафтным дизайном, — то она становится товаром производственного назначения.

Промышленные товары делятся на три группы: *материалы и комплектующие, капитальное имущество, вспомогательные материалы и услуги* (рис. 11.2).

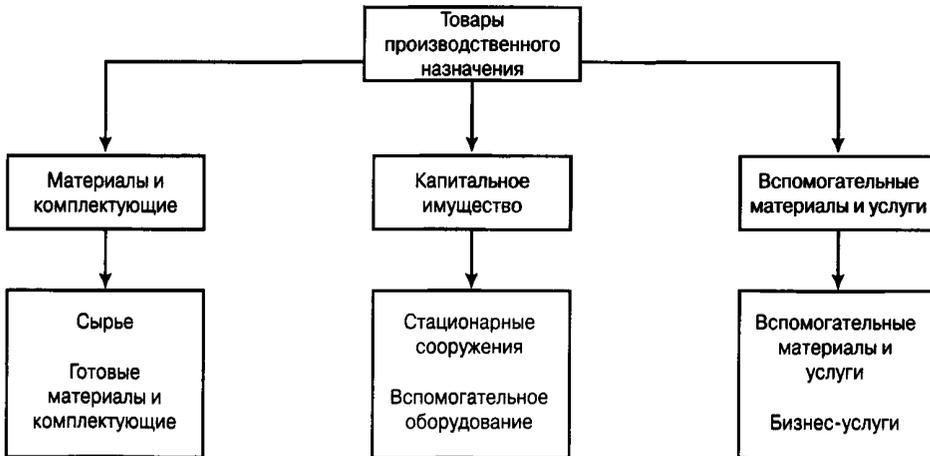


Рис. 11.2. Классификация товаров производственного назначения

Материалы и комплектующие — промышленные товары, которые впоследствии становятся частью товара фирмы-покупателя либо за счет дальнейшей переработки, либо в качестве компонентов конечного товара. К ним относятся сырье и изделия других производителей.

Под *сырьем* понимают сельскохозяйственные (пшеница, хлопок, мясо, фрукты, овощи) и природные продукты (рыба, древесина, сырая нефть, железная руда). Продукты сельского хозяйства поставляют множество мелких производителей, сбывающих свой товар для дальнейшей переработки и продажи. Продукты природного происхождения, как правило, отличаются значительными объемами, невысокой ценой за единицу объема и значительными транспортными расходами на доставку от производителя к потребителю.

Категория *готовых материалов и комплектующих* включает в себя материалы после начальной переработки (железо, пряжа, цемент, провод) и комплектующие (моторы, шины, литые). Эти изделия впоследствии дополнительно перерабатываются: чугунные чушки переплавляют в сталь, из пряжи ткот полотно. Комплектующие же включаются в состав конечного продукта целиком, без каких-либо дельнейших модификаций — например, Electrolux оснащает свои пылесосы малогабаритными электродвигателями, а концерн Volvo приобретает покрышки для колес своих автомобилей. В основном эта категория товаров производственного назначения продается напрямую конечным промышленным потребителям; самыми важными критериями в данном случае являются цена и сервис, а не торговая марка и реклама.

Материалы и комплектующие — товары промышленного назначения, которые полностью используются в дальнейшем производственном процессе. К ним относятся сырье, готовые материалы и комплектующие.

Капитальное имущество — товары промышленного назначения, которые используются в конечном товаре частично. Подразделяются на стационарные сооружения и вспомогательное оборудование.

К этой категории относятся стационарные сооружения и вспомогательное оборудование. *Стационарные сооружения* — это различные строения (заводы, офисы) и промышленные установки (генераторы, сверлильные станки, большие компьютерные системы, подъемники).

Вспомогательные материалы и услуги — товары промышленного назначения, которые вообще не включаются в конечный продукт.

Вспомогательное оборудование включает в себя движимое заводское оборудование и инструменты (ручной инструмент, автопогрузчики) и оргтехнику (факсы, компьютеры, столы). Вспомогательное оборудование не становится частью готового изделия, а просто используется в производственном процессе. Его срок службы короче, чем у стационарных сооружений.

Вспомогательные материалы — это рабочие материалы (смазочные материалы, уголь, бумага, карандаши) и материалы для технического обслуживания и ремонта (краски, гвозди, щетки). Для промышленного покупателя эти материалы являются товарами повседневного спроса, поскольку их обычно приобретают с минимальной затратой усилий на покупку и сравнение. *Деловые услуги* включают в себя услуги по техническому обслуживанию и ремонту (мытьё окон, ремонт компьютеров) и консультационные услуги (юридические, менеджмент и консалтинг, реклама). Обычно они предоставляются по контракту.

Организации, люди, места и идеи

В последние годы маркетологи расширили концепцию продукта, включив в нее, помимо осязаемых товаров и услуг, другие рыночные объекты — организации, людей, места и идеи.

Организации часто занимаются “продажей” собственно организации. *Маркетинг организации* включает виды деятельности, направленные на создание, поддержку или изменение позиции либо поведения целевых потребителей по отношению к организации. Он практикуется как коммерческими, так и некоммерческими организациями. Коммерческие фирмы спонсируют кампании по связям с общественностью или корпоративную рекламу, стараясь тем самым улучшить свой имидж. *Реклама корпоративного имиджа* — основной инструмент, который используют компании для “продажи” самих себя различным категориям потребителей. Например, IBM создает образ компании, к которой обращаются за решением проблем электропного бизнеса. А некоммерческие организации — церковные общины, колледжи, благотворительные фонды, музеи и т.д. — используют маркетинг организации для сбора средств и привлечения новых членов и спонсоров.

В определенном смысле товаром могут считаться и люди. *Персональный маркетинг (или маркетинг личности)* включает в себя виды деятельности, направленные на создание, поддержку или изменение позиций конкретного лица либо изменение отношения общества к нему. Например, президенты и премьер-министры должны быть настоящими мастерами собственного маркетинга и уметь выгодно “продать” обществу свои партии и политические платформы, добиваясь поддержки избирателей. Деятели шоу-бизнеса и звезды спорта используют маркетинг, чтобы сделать успешную карьеру, повысить свое влияние и доходы. Врачи, юристы, экономисты и архитекторы занимаются самомаркетингом для создания репутации и карьерного роста. Крупные предприниматели используют персональный маркетинг как стратегический инструмент, позволяющий повысить благосостояние их компаний и свое личное благосостояние. Различные компании, спортивные клубы, благотворительные организации, церковные общины и другие организации также активно используют персональный маркетинг, часто привлекая для продвижения звезд и известных личностей. Многие успешные компании вкладывают миллионы евро, стараясь ассоциировать свой имидж с именами знаменитостей.

Маркетинг мест направлен на формирование, поддержку или изменение отношения людей и организаций к конкретным географическим регионам и местностям. Так, разные города, регионы и целые страны конкурируют за туристов, новых жителей, проведение съездов или за размещение офисов либо производств известных и богатых компаний. В наши дни маркетинг для привлечения туристов стал уже обычным явлением. Организации, занимающиеся рекламой местных достопримечательностей для привлечения туристов, обычно управляют также и промышленным развитием своих регионов, привлекая инвесторов для создания новых предприятий. Больших успехов маркетинг мест достиг, например, в Ирландии. В результате активных действий Совет по развитию Ирландии за последние годы привлек больше 1200 компаний, которые разместили свои предприятия на Изумрудном острове. Благодаря эффективным усилиям Ирландского комитета по туризму в стране процветает туризм, а Ирландский совет по экспорту создает привлекательные рынки для экспортеров.

Идеи тоже могут быть объектом маркетинга. Это может быть общая идея (например, необходимо чистить зубы) или конкретная (например, зубная паста AquaFresh обеспечивает эффективную защиту от кариеса). Но в данном случае мы говорим о маркетинге *социальных идей*, например, о кампаниях по борьбе с курением, алкоголизмом, наркоманией, лишним весом, насилием в семье или по защите окружающей среды. Это могут быть и кампании в поддержку реформ образования, в защиту прав человека и равенства рас; против абортов и донорства органов. Эта разновидность маркетинга называется *социальным маркетингом*, и он направлен на пропаганду некой социальной идеи или практики, нацеленной на конкретную целевую группу.

Но социальный маркетинг не ограничивается рекламой и пропагандой. Многие маркетинговые кампании потерпели неудачу именно потому, что отводили главную роль рекламе, забывая при этом о разработке и применении других инструментов маркетингового комплекса.

Выбор товара

Маркетологи принимают решения о товарах на трех уровнях: об индивидуальном товаре, о товарном ассортименте и товарной номенклатуре.

Решения об индивидуальном товаре

Речь идет о решениях, связанных с разработкой и маркетингом отдельных товаров, их свойств, с созданием торговой марки, упаковки, с маркировкой и вспомогательными услугами.

Свойства товара

Разработка товара заключается в выявлении выгод, которые он может обеспечить потребителю. Эти выгоды имеют вид материальных свойств товара, таких как *качество, характеристики, стиль и дизайн*. Для маркетолога эти свойства особенно важны, поскольку непосредственно влияют на то, как товар будет воспринят потребителем.

Качество товара

Качество — один из самых мощных инструментов позиционирования товаров и услуг на рынке. От качества зависит, как товар выполняет свои функции, следовательно, качество товара тесно связано с его ценностью и степенью удовлетворения нужд потребителя. В самом узком смысле качество можно определить как отсутствие недостатков. Однако большинство ориентирующихся на потребителя компаний считают такое определение ограниченным и определяют его с точки зрения удовлетворения потребителей. Компания Siemens, например, дает такое определение: «Качество — это когда к нам возвращаются наши покупатели, но не наши товары». Такая ориентированная на потребителя концепция качества означает, что оно основывается на потребностях потребителя, не ограничивается его удовлетворением и заканчивается его удержанием.

Концепция всеобщего управления качеством (Total Quality Management — TQM) — подход, при котором все работники компании участвуют в процессе постоянного совершенствования качества продукции, услуг и производственных процессов. В последние годы многие компании, принявшие TQM, сообщили о значительном росте своей доли рынка и прибыли за счет улучшения качества. Правда, эту концепцию жестко критикуют. Слишком часто компании считали TQM панацеей от всех бед и создали формальные программы, в которых принципы TQM носили исключительно поверхностный характер. Другие компании были настолько одержимы TQM как таковым, что утратили способность видеть более общую картину, забывая о том, что комплексное управление качеством — это не самоцель, а средство для создания потребительской ценности и удовлетворения потребителей. Поэтому многие программы всеобщего управления качеством потерпели неудачу, что вызвало волну обвинений TQM в неэффективности.

Однако в контексте удовлетворения потребителя принципы TQM — необходимое условие достижения успеха. Для многих фирм ориентация качества на удовлетворение запросов потребителя стала основным принципом ведения бизнеса. Большинство современных компаний исходит из того, что “качество всегда окупается”, и рассматривает расходы на качество как инвестиции и непереносимое условие достижения желаемых результатов.

Качество товара — способность товара и услуги выполнять свои функции; это понятие включает в себя срок службы продукта, его надежность, точность, легкость в эксплуатации и ремонте, а также другие ценные свойства.

Качество товара оценивается по двум критериям — уровень и постоянство. При разработке товаров и услуг компания должна прежде всего выбрать *уровень качества*, который будет поддерживать позицию продукта на целевом рынке. **Качество товара** означает его способность выполнять свои функции и включает в себя срок службы товара, надежность, точность, легкость в эксплуатации и ремонте, другие ценные для потребителя свойства. Некоторые из этих свойств можно измерить объективно, однако маркетологи предпочитают измерять качество с точки зрения покупательского восприятия. Компании редко предлагают продукты максимального уровня качества — мало кто из покупателей желает или может приобрести такие высококачественные товары, как автомобиль Rolls-Royce, холодильник Sub Zero или часы Rolex. Вместо этого компания выбирает тот уровень качества, который соответствует потребности целевого рынка и уровню качества конкурирующих товаров.

Помимо уровня, высокое качество означает также и *постоянство* качества. В данном случае качество товара означает *качество соответствия* — отсутствие недостатков и *постоянство* в предоставлении потребителям целевого уровня конкретных эксплуатационных характеристик. В этом смысле автомобиль Nissan является таким же качественным товаром, как и Rolls-Royce. Хотя машины Nissan не обладают такими высокими эксплуатационными характеристиками, как Rolls, их качество неизменно, и именно на него рассчитывают и за него платят покупатели.

Многие компании сегодня превратили ориентированное на потребителя качество в эффективное стратегическое оружие. Они достигают высокого уровня удовлетворения потребителей и создают потребительскую ценность за счет постоянного и рентабельного удовлетворения их потребностей и соответствия их требованиям к качеству продукта. По сути, качество сегодня становится условием, необходимым для успешной конкуренции; в XXI веке смогут процветать только те компании, которые предлагают потребителям самое высокое качество продуктов.

Свойства товара

Товар может обладать самыми разными **свойствами**. Отправной точкой является базовая модель, лишенная каких-либо дополнительных выгод и усовершенствований. Компания может расширить диапазон свойств продукта. Свойство — это также один из эффективных инструментов конкурентной борьбы, используемый для дифференциации продукта компании среди продуктов конкурентов. Один из самых эффективных методов борьбы с конкурентами заключается в том, чтобы первым предложить товар или услугу с новыми, нужными потребителям свойствами.

Как же компании новые свойства и выделить те, которыми следует снабдить свой товар? Для этого ей необходимо периодически опрашивать уже купивших данные товары или услугу покупателей, задавая им следующие вопросы: “Нравится ли вам этот продукт?”

Какие его свойства вам нравятся больше всего? Какие свойства мы могли бы добавить для его улучшения? Сколько вы готовы заплатить за каждое новое свойство?” В полученных ответах компания сможет найти огромное количество идей, которые надо тщательно оценить, сравнивая потребительскую ценность с дополнительными расходами компании на добавление нового свойства. Такой анализ позволит изучить и выявить те свойства, которые высоко ценят покупатели и которые позволят реально повысить конкурентоспособность продукта.

Стиль и дизайн товара

Еще одна возможность повысить потребительскую ценность товара — добиться его отличительного *стиля и дизайна*. Некоторые компании заслужили отличную репутацию именно благодаря выдающемуся стилю и дизайну своей продукции: к ним относятся, например, Black & Decker (беспроводные устройства и инструменты), компания Braun (мелкая бытовая техника) и др.

Некоторые компании сделали стиль и дизайн неотъемлемым элементом своей корпоративной культуры. Они понимают, что дизайн — один из самых мощных видов оружия для борьбы с конкурентами в маркетинговом арсенале практически любой компании.

Возьмем, например, ИКЕА — шведскую сеть магазинов мебели и сопутствующих товаров для дома. Ее корпоративная культура такова: экономия возведена в ранг добродетели, а расточительство и излишества недопустимы. Менталитет компании отражается и в товарах ИКЕА: простое, но стильный дизайн и преобладание традиционных скандинавских материалов (светлое дерево, льняные и хлопковые ткани). Еще одна скандинавская компания, пропагандирующая философию простого и чистого дизайна, — фирма Saab. “Мы стараемся обходиться без излишеств; форма отражает функциональность. Мы также верим в силу оригинальности. Пластмасса — это пластмасса, и, если мы используем ее, то не пытаемся заставить ее выглядеть, как дерево”, — говорит представитель компании Saab.

Однако следует отметить, что многим компаниям недостает дизайнерского вкуса, из-за чего товары выглядят бледно, невыразительно и заурядно.

Доля европейского рынка итальянского автопроизводителя Fiat Auto сократилась с 10% в 1990 году до 6% в 2003 году. Частично эта проблема объяснялась тем, что автолюбителей отпугнул уродливый дизайн некоторых моделей. Чтобы остановить падение продаж в Европе, дизайн-директор фирмы Fiat Умберто Родригес решил уничтожить все чужеродные элементы дизайна автомобилей Fiat и создать новое направление дизайна — с более плавными линиями, которые не обязательно будут обращать на себя внимание, но зато не заставят водителей краснеть от стыда за свою машину.

Понятие дизайна шире, чем понятие стиля. Термин “стиль” просто описывает внешний вид товара. Потрясающий стиль может привлечь внимание, но совсем не обязательно заставит товар лучше *выполнять свои функции*. В некоторых случаях он может даже привести к ухудшению эксплуатационных характеристик, например, стул может очень эффектно выглядеть и быть при этом совершенно неудобным. В отличие от стиля *дизайн* — это нечто большее, чем внешняя оболочка, — он определяет суть товара. Хороший дизайн повышает полезность товара и улучшает его внешний вид.

По мере усиления конкуренции дизайн становится одним из самых эффективных инструментов дифференцирования и позиционирования всех видов товаров. Рентабельность инвестиций в дизайн сегодня признана и глобальными компаниями. В компании Nike, например, работают 60 дизайнеров, которые ежегодно разрабатывают 500 новых моделей спортивной обуви. Спортивная обувь Nike пользуется спросом у профессиональных спор-

тсменов, однако предназначена она прежде всего для молодежного рынка — качественная спортивная обувь сегодня в моде [9]. Отличные технические характеристики и стильный дизайн совмещал в себе и компьютер iMac компании Apple, появившийся в 1998 году. Решая поставленную задачу — создать компьютер, который был бы простым и недорогим, — Джонатан Айв, главный дизайнер Apple, разработал модель iMac, отмеченную сегодня множеством премий и наград. Оригинальный дизайн и цветовое решение сделали компьютер невероятно популярным — iMac стал самой быстро продаваемой моделью в истории компании Apple. Другие фирмы, например, Canon, Sony, Philips, Ford, Swatch, тоже очень выиграли благодаря тому, что неизменно уделяли большое внимание дизайну своих товаров. Дифференциация товаров с помощью дизайна активно используется компаниями, выпускающими дорогостоящие товары класса “люкс”, — часы Rolex и Omega, автомобили Porsche, офисная мебель Herman Miller и т.д. Эти товары выделяются среди конкурентов. Удачный дизайн привлекает внимание потребителя, улучшает эксплуатационные качества товара, снижает себестоимость и обеспечивает серьезное конкурентное преимущество.

Создание торговой марки

Торговая марка (бренд) — название, термин, символ, дизайн или комбинация этих составляющих; используется для идентификации поставщика или группы поставщиков товаров или услуг и для дифференцирования среди товаров конкурентов.

Для потребителей марка выступает важным атрибутом продукта, а ее успешное создание и продвижение способны серьезно повысить его стоимость. Например, духи Chanel считаются высококачественным и дорогостоящим товаром, однако те же духи в простом флакончике безо всяких надписей могут быть восприняты как менее качественный товар. Марка, таким образом, может стать гарантией надежности и качества. Например, покупая книги в Интернете, потребитель не рискнет доверить данные своей кредитной карточки какому-то малоизвестному виртуальному магазину, но без всякого опасения будет покупать на Amazon.com, потому что доверяет этой марке.

Создание и продвижение марок стало настолько важным аспектом маркетинга, что в наши дни немарочных товаров почти не осталось. Даже на пакетах с солью стоит клеймо с торговой маркой производителя; гайки и болты упакованы в коробочки с рекламой дистрибьютора; автомобильные комплектующие помечены торговыми марками, которые отличаются от названия компании, выпускающей автомобили. Даже фрукты и овощи имеют торговые марки — апельсины Sunkist, ананасы Del Monte, бананы Chiquita.

Однако некоторые товары торговой марки не имеют. Немарочные продукты отличаются простой упаковкой и более низкой ценой. Это могут быть самые разные товары — от спагетти до бумажных салфеток и консервированных персиков. Часто на их упаковке можно увидеть только штрих-код. Цены на них могут быть до 40% ниже, чем на аналогичные марочные товары. Низкая цена достигается за счет использования более низкокачественных ингредиентов, более дешевой упаковки и более низких расходов на рекламу.

Несмотря на ограниченную популярность немарочных товаров, вопрос о необходимости создания торговых марок остается весьма острым для многих современных компаний. В связи с этой ситуацией встает ряд вопросов. Обязательно ли создавать торговую марку? Кому это выгодно? Каковы выгоды от этой деятельности? Какой ценой она достигается?

Торговые марки во многом полезны для потребителей.

- Торговая марка несет определенную информацию о качестве товара. Покупатели могут быть уверены в качестве продукции.

- Марка облегчает процесс покупки и позволяет покупателю лучше ориентироваться в магазине. Представьте, в каком трудном положении оказался бы покупатель, если бы пришел в супермаркет и обнаружил там сотни немарочных товаров.
- Торговые марки привлекают внимание потребителей к новым товарам с необходимыми им или более ценными свойствами. Торговая марка становится базой, на которой можно построить весь рассказ о свойствах нового продукта.

Торговая марка несет определенные преимущества и поставщику.

- Торговая марка и товарный знак помогают поставщику эффективнее обрабатывать заказы и выявлять проблемы.
- Торговая марка и товарный знак обеспечивают поставщику юридическую защиту уникальных свойств его продукта от копирования конкурентами.
- Торговая марка позволяет поставщику привлекать и удерживать выгодных потребителей.
- Торговая марка помогает поставщику сегментировать рынок.

Кроме того, создание торговой марки повышает ценность товаров для потребителя и общества.

- Сторонники торговых марок утверждают, что они способствуют более постоянному качеству продуктов.
- Использование торговых марок стимулирует дух новаторства, заставляя производителей искать все новые свойства, которые можно защитить от копирования конкурентами. Таким образом, торговые марки способствуют разнообразию товаров и расширению выбора для потребителей.
- Использование торговых марок помогает покупателям, обеспечивая их более полной информацией о товаре и местах, где их можно найти.

Таким образом, создание и менеджмент торговых марок — одна из ключевых задач маркетинга.

Упаковка

Упаковка — деятельность по разработке и производству жесткой или мягкой оболочки для товаров; собственно защитная оболочка товаров.

Упаковка бывает первичной (защитной) (например, тюбик зубной пасты); вторичной — ее выбрасывают после покупки товара (например, бумажная коробка с тюбиком зубной пасты), и транспортной — она необходима, чтобы хранить, идентифицировать и перевозить товары (картонный ящик с коробочками с тюбиками зубной пасты). Маркировка, несущая информацию о товаре, становится частью упаковки.

В последние годы упаковка из средств хранения и механической защиты товаров превратилась в важнейший инструмент маркетинга. Рост конкуренции и множество товаров на полках магазинов требуют, чтобы упаковка также привлекала внимание к товару, содержала его описание и влияла на принятие решения о покупке. Компании поняли, что хорошая упаковка обеспечивает быстрое узнавание поставщика или торговой марки. Например, в супермаркете, предлагающем от 15 до 17 тысяч наименований товаров, среднестатистический покупатель за минуту проходит мимо 300 разных товаров, а 53% всех покупок не планируются, а делаются потребителем под влиянием импульса. В усло-

виях такой напряженной конкуренции упаковка может стать для поставщика последним шансом повлиять на покупательское поведение. Она становится чем-то вроде рекламного ролика. Исследования показали, что многие покупатели могут в последний момент отказать от привычной покупки (например, корма для кошки), если их внимание привлечет более удачно оформленный товар конкурента. Поэтому современные производители должны активно использовать дизайн упаковки (форму, графику и текстуру) для передачи ценности своих марок и дифференцирования.

Новаторство в упаковке способно обеспечить компании конкурентное преимущество. Например, Heineken для дифференцирования использовала необычную упаковку. Пиво в зеленой бутылке с надписью “Экспорт” на упаковке (в отличие от обычных пивных бутылок коричневого стекла) и с соответствующей его эксклюзивности ценой воспринимается людьми как напиток для особых случаев, а не просто как пиво. Согласно утверждению покойного ныне основателя компании, именем которого она названа, фирма *Heineken* предлагает своим клиентам душевное тепло и счастье, и поэтому продукция фирмы должна иметь особый вид.

Концепция упаковки — какой должна быть упаковка и что она должна делать для товара.

Разработка упаковки для нового товара требует принятия множества важных решений. Прежде всего необходимо разработать концепцию упаковки, которая определяет, какой *должна быть* упаковка и каковы ее *функции*. Должна ли она обеспечивать защиту, представлять новый способ дозирования, сообщать о его отличительных свойствах? Ответы на эти вопросы помогают уточнить конкретные элементы дизайна упаковки — размеры, форму, материал изготовления, цвет, вид текста и обозначение торговой марки. Все эти элементы вместе должны поддерживать рыночную позицию товара и стратегию марки. Упаковка должна соответствовать рекламе, цене и условиям распространения товара.

В последние годы одной из основных функций упаковки стало обеспечение безопасности товара. После шумевших историй с опасной для потребителей порчей товаров в 1980-х годах большинство компаний, работающих в фармацевтической и пищевой промышленности, помещает свои товары в защищающую от порчи упаковку. Принимая решение об упаковке товара, компания также должна учитывать растущие требования потребителей. Также в последнее время многие компании перешли на экологически безопасную упаковку.

Например, Tetra Pak, мультинациональная компания с головным офисом в Швеции, использует новаторские экологически ориентированные технологии. Компания изобрела специальную асептическую упаковку, позволяющую хранить молоко, соки и другие скоропортящиеся продукты без охлаждения. Она не только экологически безопасна, но и экономичнее и удобнее для хранения продуктов. Асептическая упаковка позволяет молокозаводам доставлять молочные продукты потребителям отдаленных регионов, не тратя средств на холодильное оборудование и грузовики-рефрижераторы. В супермаркетах могут выкладывать продукты в асептической упаковке на обычные полки, экономя на охлаждении. Девиз компании Tetra Pak — “экономия от упаковки должна превышать затраты на нее”. Tetra Pak рекламирует преимущества своей упаковки непосредственно потребителям и инициирует программы переработки своих упаковок.

Маркировка

Маркировка бывает разной, начиная с обычных наклеек и заканчивая сложными графическими изображениями, являющимися частью упаковки. Маркировка выполняет

несколько функций; она указывает торговую марку продукта (как, например, этикетка с надписью Sunkist на апельсинах). Кроме того, маркировка призвана *классифицировать* товар, т.е. *описывать* его отдельные характеристики: кто изготовитель, где и когда был изготовлен товар, ингредиенты, рекомендации по применению и безопасности. Наконец, маркировка должна способствовать *продвижению* товара на рынок благодаря привлекательному графическому исполнению.

Юридические проблемы, связанные с маркировкой товаров, существуют уже не одно десятилетие. В частности, маркировка порой вводит потребителя в заблуждение или не содержит описания важных составляющих товара либо необходимых рекомендаций по мерам безопасности его использования. Именно по этой причине во многих странах маркировка товаров регулируется специальным законодательством. Например, в Европейском Союзе выработан свод законов, определяющих требования к маркировке и стандарты упаковки. Недавно новыми обязательными требованиями была дополнена директива Евросоюза о маркировке алкогольных и безалкогольных напитков.

В последнее время в маркировку вводят *розничную цену, срок товара и питательную ценность товара*, т.е. подробную информацию о содержании белков, жиров, углеводов и энергетической ценности пищевых продуктов. В некоторых странах производители обязаны применять такие термины, как “с низким содержанием жиров”, “легкий”, “обогащенный клетчаткой” и др. Любой производитель должен гарантировать, что маркировка содержит всю необходимую информацию и соответствует всем национальным или международным требованиям.

Вспомогательные услуги

Еще один элемент стратегии товара — послепродажное обслуживание покупателей. Рыпчное предложение компании обычно включает в себя предоставление определенных услуг. Предложение может варьировать от собственно товара до услуг в чистом виде. В главе 15 мы рассмотрим услуги как отдельный специфический товар, а сейчас поговорим о **вспомогательных услугах**, т.е. об услугах, дополняющих фактический товар. Все чаще фирмы используют подобные услуги в качестве важнейшего оружия конкурентной борьбы.

Вспомогательные услуги — услуги, дополняющие основной товар.

Хорошее обслуживание покупателей очень важно для успеха бизнеса. Для компании гораздо выгоднее поддерживать репутацию в глазах существующих покупателей, нежели привлекать новых или, что еще сложнее, возвращать утраченных. Компании, предоставляющие высококачественные услуги, как правило, значительно превосходят тех конкурентов, которые не так ориентированы на предоставление услуг. Сравнительное исследование компаний, заслуживших высокие и низкие оценки покупателей по качеству услуг, показало, что фирмы, обеспечивающие более высокое качество, могут назначать на свои товары более высокую цену, быстрее растут и получают выше прибыль. Очевидно, что компаниям следует очень внимательно подходить к разработке своих стратегий в этой сфере.

Компания должна разрабатывать свои товары и вспомогательные услуги так, чтобы эффективно удовлетворять потребности конечного потребителя. Потребители оценивают разные услуги по-разному. Одним требуются услуги финансово-кредитного характера, доставки или оперативной установки товара; другие считают более ценной услугой техническую информационно-консультативную поддержку, обучение пользованию товаром или послепродажное обслуживание и гарантийный ремонт. Выбирая вспомога-

тельные услуги, которые следует предлагать вместе с товаром, компания должна сначала определить, какие услуги и в какой мере выше всего ценят ее покупатели.

Определение набора услуг для покупателей не должно сводиться к простой регистрации жалоб, поступающих по бесплатным телефонным линиям. Компания должна периодически проводить опросы покупателей, чтобы знать качество предоставляемых услуг и придумывать новые. Определив ценность своих услуг в глазах клиентов, компании следует оценить затраты на их предоставление. Затем фирма может разработать пакет услуг, которые удовлетворят потребителя и обеспечат ей прибыль.

Многие компании с помощью Интернета и других современных технологий обеспечивают услуги, которых прежде не существовало. С помощью Интернета, круглосуточных горячих линий сервисной поддержки и других технологий современные компании предлагают потребителям персонализированное и гибкое обслуживание и сервисную поддержку.

Выбор товарного ассортимента

Мы уже рассмотрели решения относительно отдельных товаров. Однако стратегия товара включает в себя также и формирование товарного ассортимента.

Товарный ассортимент — группа товаров или услуг, объединенных сходными принципами функционирования, целевыми аудиториями, методами продвижения, принадлежностью к ценовому диапазону.

Например, компания Nokia производит ассортимент средств связи, корпорация Philips — ассортимент высококачественной аудиоаппаратуры, Nike — ассортимент спортивной обуви и одежды.

Выбор ширины товарного ассортимента

Одним из важных аспектов решения о товарном ассортименте является определение *ширины ассортимента*, т.е. количества наименований товара. Ассортимент товаров считается узким, если можно повысить прибыль, добавив новые наименования товара, и широким, если можно повысить прибыль, исключив из него некоторые наименования. На ширину товарного ассортимента влияют цели и ресурсы компании. К более широкому ассортименту обычно стремятся компании, позиционирующие себя как поставщики полного товарного ассортимента или желающие увеличить свою долю рынка или обеспечить рост. Компании, цель которых — высокие краткосрочные доходы, напротив, обычно предлагают довольно узкий ассортимент. Расширяют свой товарный ассортимент также и компании, стремящиеся переориентировать покупателей на новые, более дорогостоящие модели. Например, компания BMW стремится перевести внимание своих клиентов от моделей серии 3 на модели серий 5 и 7. Расширение товарного ассортимента зачастую используется и для роста перекрестных продаж: компания Hewlett-Packard, например, продает принтеры и картриджи к ним.

С расширением товарного ассортимента растут статьи расходов на НИОКР, хранение запасов товара на складах, переоснащение производственных мощностей, обработку заказов, транспортировку, продвижение новых товаров на рынке. Поэтому компании должны осторожно подходить к планированию расширения своего товарного ассортимента. В частности, систематическое расширение ассортимента может выполняться двумя путями — за счет *растяжения* и *насыщения*.

Растяжение ассортимента

Растяжение товарного ассортимента — увеличение количества выпускаемых товаров.

На рис. 11.3 показано, как компания может растянуть свой ассортимент сверху вниз, снизу вверх и в обоих направлениях одновременно.

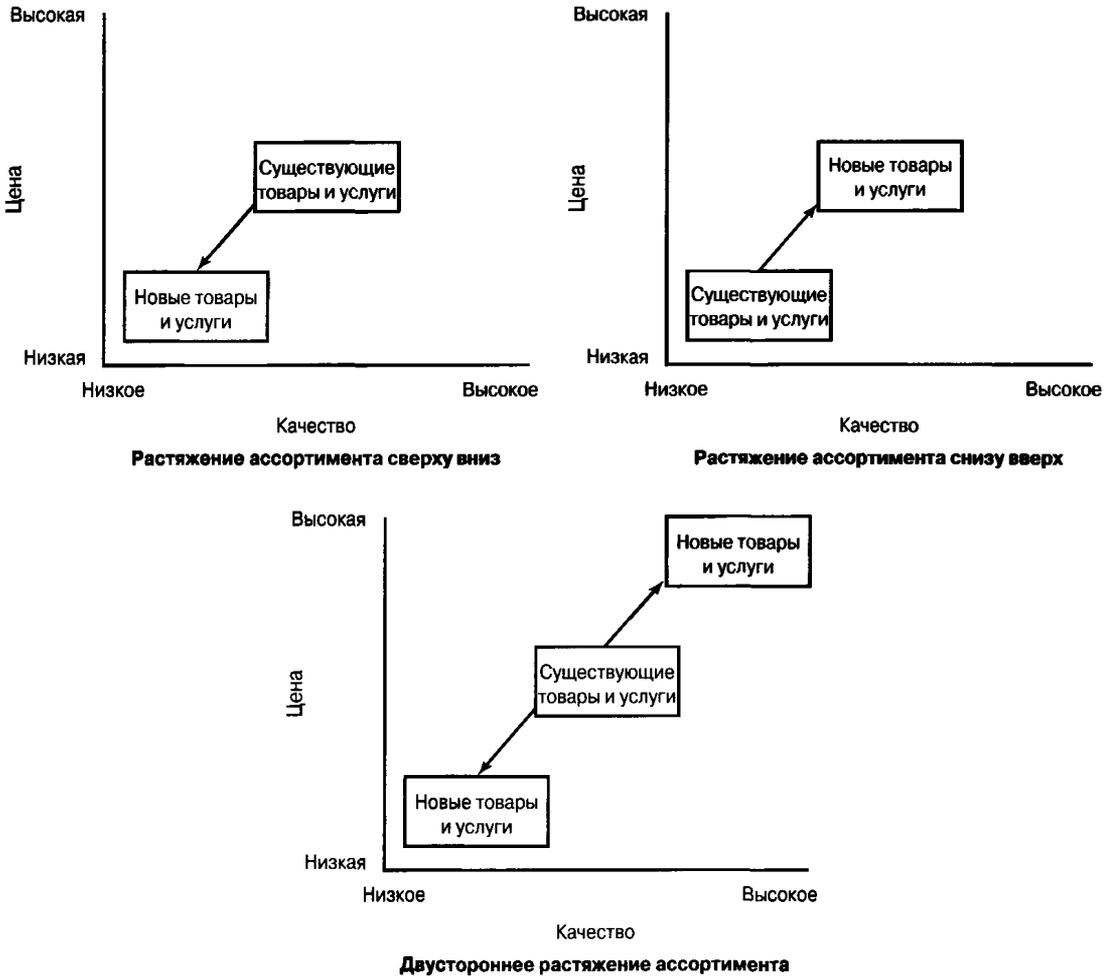


Рис. 11.3. Решения по растяжению товарного ассортимента

Растяжение ассортимента сверху вниз

Многие компании сначала располагаются в верхнем сегменте рынка (рис. 11.3), а затем растягивают свой ассортимент, выходя на менее обеспеченные уровни рынка. Это делается либо для заполнения свободного места на рынке, которое в противном случае может быть занято конкурентами, либо в качестве ответа на освоение конкурентами более состоятельных сегментов рынка. Растяжение ассортимента используется также для добавления товаров, продающихся на рынках низкого ценового уровня, если эти рынки показывают быстрый рост.

Компания Mercedes, например, растягивает свой ассортимент вниз сразу по всем этим причинам. Из-за того, что рынок дорогих автомобилей класса “люкс” рос слишком медленно, а японские автопроизводители успешно осваивали состоятельные сегменты рынка, компания Mercedes выпустила серию автомобилей класса С стоимостью 35 тыс. евро, продолжая при этом продавать модели стоимостью 100 тыс. евро и дороже. В сотрудничестве со швейцарским производителем часов Swatch компания Mercedes выпустила сверхкомпактный автомобиль Smart стоимостью от 8 тыс. евро. А Compaq и IBM вынуждены были начать производство дешевых персональных компьютеров, чтобы защититься от нелегального производства своих моделей и добиться преимущества в быстрорастущих нижних сегментах компьютерного рынка.

Растяжение ассортимента снизу вверх

Компании, действующие в нижнем ценовом сегменте рынка, могут растянуть свой ассортимент снизу вверх. Причины разные: повышение престижа уже существующих товаров, быстрые темпы роста или более высокая прибыль в верхних сегментах рынка, желание позиционировать себя в качестве производителей полного диапазона товаров. Например, компания Toyota, лидер японского автомобилестроения, выпустила новую серию автомобилей более высокого класса Lexus, но в качестве новой марки. Другие компании, наоборот, для освоения верхних сегментов рынка используют всю силу своих брендов. Например, компания Gallo выпустила новые марки вин Ernest и Julio Gallo Varietals, цена которых в два раза превышает цену обычных вин.

Решение о растягивании ассортимента вверх может оказаться весьма рискованным. Конкуренты в высшем сегменте рынка обычно занимают прочные позиции и могут решительно перейти в контратаку, прорываясь на менее состоятельные сегменты рынка. Потенциальные покупатели могут не поверить, что компания-новичок способна производить товары высокого качества. Наконец, у торговых представителей и дистрибьюторов компании может просто не хватить знаний и навыков для обслуживания верхнего сегмента рынка.

Двустороннее растяжение ассортимента

Компания, работающая в средней части рынка, может принять решение о растяжении своего товарного ассортимента вверх и вниз одновременно. В свое время Sony, например, воспользовалась этой тактикой для устранения конкурентов, имитирующих ее известную линию аудиоплееров Walkman. Свой первый Walkman она предложила в среднем ценовом диапазоне рынка. Конкуренты-имитаторы ринулись в нижний сегмент рынка, предлагая более дешевые модели. Sony потянулась за ними; но вместе с тем, стремясь упрочить репутацию своих недорогих моделей плееров и заодно привлечь тех непостоянных покупателей, которые ищут не конкретную торговую марку, а просто лучшую модель, растянула ассортимент Walkman и вверх. В результате Sony растянула ассортимент до сотни моделей аудиоплееров, от простейшего за 20 долл. с минимумом функций до сложной многофункциональной модели за 350 долл. И благодаря этой стратегии компания сумела стать лидером мирового рынка персональных аудиоплееров.

Насыщение товарного ассортимента

Насыщение товарного ассортимента — увеличение разнообразностей товара за счет добавления новых моделей к уже существующим.

Вместо выхода на нижний или верхний сегмент рынка компания может пополнить ассортимент своих товаров, добавив к нему новые изделия. Для такой стратегии может быть несколько причин: стремление к дополнительной прибыли, желание улучшить положение дилеров, наличие избыточных производственных мощностей, решение стать лидером с полным ассортиментом, наконец, необходимость сдерживания конкурентов за счет ликвидации пробелов в ассортименте. Так Sony, например, насытила ассортимент своих плееров Walkman, добавив модели в водонепроницаемом корпусе, с питанием от солнечных батарей и компактную модель для спортсменов, а также Walkman для мини-дисков, CD и MP3-модель. Но следует помнить, что перенасыщение ассортимента приводит к “каннибализации” (внутренней конкуренции между товарами одной компании) и может запутать покупателя. Поэтому при выборе стратегии насыщения ассортимента компания должна гарантировать, что новые модели *очень отличаются* от уже существующих.

Решения о товарной номенклатуре

Товарная номенклатура — совокупность всех товарных ассортиментов и изделий компании.

Некоторые компании предлагают не один, а несколько ассортиментов товаров, образующих в совокупности **товарную номенклатуру**. Скажем, товарная номенклатура производителя косметики может включать в себя четыре товарных ассортимента — косметику, ювелирные изделия, модную одежду и бытовые товары, а каждый ассортимент может состоять из нескольких товарных подгрупп. Товарный ассортимент косметики можно разбить на несколько подгрупп: губную помаду, пудру, лак для ногтей, тени для век и т.д. Каждая подгруппа содержит несколько наименований товара, например, подгруппа теней для век включает тени разных цветов и в разном исполнении (компактные, карандаш, жирные, рассыпчатые и пр.).

Товарная номенклатура имеет четыре критерия: ширина, насыщенность, глубина и согласованность. Например, у компании Unilever довольно широкая товарная номенклатура, состоящая из многих товарных групп: бумага, пищевые продукты, чистящие средства, косметика, товары личной гигиены. Насыщенность товарной номенклатуры означает общее количество составляющих ее отдельных товаров. Глубина товарной номенклатуры означает количество вариантов каждого товара (торговой марки) в рамках ассортиментной группы: Unilever, например, выпускает чистящие средства в разном виде — жидкие, порошки, пасты. Наконец, согласованность товарной номенклатуры — это сходство товаров разных ассортиментных групп с точки зрения конечного использования, условий производства, каналов распределения и других показателей. Ассортиментные группы товаров корпорации Unilever хорошо согласованы — все они являются товарами широкого потребления и распространяются по одним и тем же каналам распределения, однако они не столь согласованы по своим функциям.

На эти четыре критерия товарной номенклатуры компания опирается при выборе товарной стратегии. Самые распространенные — следующие четыре.

1. Создание нового товарного ассортимента и соответственно расширение товарной номенклатуры, при этом новые ассортиментные группы упрочивают репутацию уже существующих групп товаров компании.
2. Насыщение уже существующих товарных ассортиментов и переход компании в категорию фирм с полным ассортиментом.

3. Добавление новых версий к каждому из существующих товаров, т.е. углубление товарной номенклатуры.
4. Достижение согласованности товаров разных ассортиментов, за счет чего компания завоевывает прочную репутацию в одной или сразу в нескольких сферах.

Марочная стратегия: создание сильных марок

Торговые марки считаются *основным* долгосрочным активом компании, который намного переживает отдельные товары и производственные мощности. Джон Стюарт, один из основателей компании Quaker Oats, однажды сказал: “Если бы нам пришлось делить имущество компании, я отдал бы вам землю и здания, а себе оставил бы марки и товарные знаки и считал бы такой дележ очень выгодным для себя”. Марка стоит дороже, чем все остальное имущество фирмы, движимое и недвижимое, вместе взятое!

Развитию торговых марок нужно уделять серьезное внимание. В этом разделе мы рассмотрим основные стратегии создания марок и управления ими.

Ценность торговой марки

Торговая марка — не просто названия и символы. Марки отражают восприятие потребителей и их чувства в отношении товаров и их характеристик. Марка воплощает в себе все, что товар или услуга значит для потребителя. Как заявил один из экспертов по маркам, “в конечном счете марки существуют в сознании потребителей”. Фактическая ценность сильной торговой марки заключается в ее способности влиять на предпочтения и приверженность потребителей.

Торговые марки различаются по степени влияния и ценности на рынке. Одни марки неизвестны большинству покупателей, для других характерна высокая степень *осведомленности*, третьи отличаются *марочным предпочтением* — покупатели явно предпочитают их остальным. Наконец, четвертые способны управлять *марочной приверженностью* покупателей. Ценность торговой марки — это позитивное воздействие, оказываемое известностью торговой марки на реакцию потребителя на товар или услугу. Ценность торговой марки определяется степенью марочной приверженности, осведомленности, воспринимаемого качества, сильных марочных ассоциаций и другими активами, такими как патенты, торговые знаки и взаимоотношения маркетинговых каналов. Мерилом ценности марки служит готовность покупателей платить за нее больше, чем за аналогичные товары. Одно исследование показало, что 72% потребителей согласны платить за свою любимую марку на 20% больше, чем за марки конкурентов, а 40% покупателей готовы платить даже на 40% больше.

Марка, обладающая большой ценностью, — бесценный актив компании. *Измерение ценности марки* представляет собой процесс определения ее совокупной финансовой ценности. Реальную ценность торговой марки трудно измерить. Однако, судя по результатам одного исследования, стоимость марки Coca-Cola составляет около 70 млрд. долл., Microsoft — свыше 65 млн. долл., а IBM — 53 млрд. долл. К числу самых ценных торговых марок относятся General Electric, Nokia, Intel, Disney, Ford, McDonald's и AT&T [22]. “За последние несколько лет ценность марки стала основным стратегическим активом компании, — утверждает один консультант по маркам. — Исполнительные директора во многих отраслях промышленности сегодня считают свои марки эффективным инструментом контроля и способом создания более прочных взаимоотношений с потребителями”.

Поскольку ценность марки трудно измерить, компании обычно не вносят этот показатель в свой балансовый отчет, однако современные стандарты бухгалтерской отчетности требуют от компаний указывать в своей отчетной документации стоимость приобретенных марок. Измерение ценности марки может стать настоящей проблемой для компаний нового тысячелетия, однако, учитывая современные тенденции слияний и поглощений в Европе, это поможет менеджерам увидеть взаимосвязь между средствами, затраченными на приобретение марки, и созданной ею ценностью.

Расчет ценности марки имеет смысл в том случае, если это помогает менеджменту управлять приобретенной маркой как активом, в который вложены деньги компании [24]. Высокая ценность марки обеспечивает фирме целый ряд конкурентных преимуществ, в частности, высокий уровень покупательской осведомленности и приверженности, благодаря чему снижаются маркетинговые издержки компании. Покупатели ожидают найти товар данной марки в магазинах, поэтому компании — владельцу марки проще заключать сделки с розничными торговцами. Благодаря высокому доверию к марке компания-владелец проще ее расширять. И, что самое главное, мощная марка обеспечивает фирме защиту от жесткой ценовой конкуренции.

Компании должны управлять своей маркой максимально тщательно, стараясь сохранить и преумножить ее ценность. Чтобы поддерживать или улучшать осведомленность о марке, воспринимаемое качество марки и позитивное отношение потребителей, маркетологам с помощью научно-технических исследований необходимо обеспечить постоянный приток улучшенных и новых товаров для удовлетворения растущих потребностей покупателей. Кроме того, компаниям надо постоянно вкладывать средства в рекламу, торговое и послепродажное обслуживание клиентов. Некоторые компании даже вводят должность менеджера по управлению ценностью марки, в функции которого входит защита имиджа и качества торговой марки. Менеджеры по управлению ценностью марки не позволяют чрезмерно эксплуатировать марки на рынке ради сиюминутной выгоды в ущерб долговременному повышению ее ценности.

Главный показатель силы марки — лояльность потребителей, а основной актив, составляющий базу ценности марки, — *ценность для потребителя*. Поэтому маркетинговая стратегия должна строиться на увеличении *цикла жизни лояльного потребителя*, а эффективным маркетинговым инструментом для достижения этой цели служит управление торговой маркой [25].

Создание и продвижение торговой марки требует от компании принятия весьма трудных решений (рис. 11.4), в том числе позиционирование марки, выбор названия марки, вопросы финансовой поддержки марки, а также изменение позиции марки на рынке.

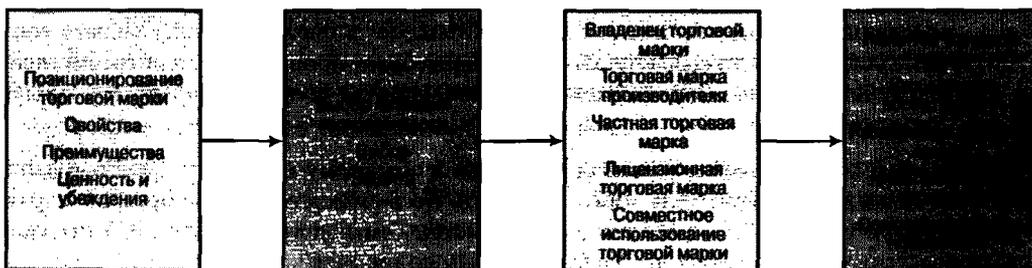


Рис. 11.4. Основные решения, связанные с торговыми марками

Позиционирование торговой марки

Компания должна сформировать отличительный имидж своей торговой марки в сознании целевой группы потребителей. Торговая марка является сложным символом, включающим несколько уровней информации.

1. *Свойства.* Прежде всего, марка вызывает у потребителя ассоциацию с определенными свойствами товара. Например, торговая марка Mercedes предполагает, что обозначенный ею товар хорошо сконструирован, отлично собран, надежен, престижен, быстроходен и дорог. Компания может использовать одно или несколько перечисленных свойств в рекламе своих автомобилей. В течение многих лет реклама Mercedes-Benz гласила: “Сконструирован как никакой другой автомобиль в мире!” — и это утверждение обеспечивало отличную стартовую платформу для позиционирования других свойств автомобиля.
2. *Преимущества.* Покупатели покупают не свойства, а преимущества. Из этого следует, что свойства необходимо представить в виде функциональных и эмоциональных преимуществ. Например, свойство “долговечный” можно представить как функциональную выгоду вроде: “Мне не придется покупать новый автомобиль каждые несколько лет”. Свойство “дорогостоящий” можно представить как эмоциональную выгоду: “В этом автомобиле я чувствую себя важным и уважаемым человеком”. Свойство “хорошо собранный” можно представить одновременно и как функциональную, и как эмоциональную выгоду: “Я чувствую себя защищенным в случае аварии”.
3. *Ценность.* Кроме того, марка несет информацию и о системе ценностей покупателя. Например, покупатель автомобиля Mercedes ценит в нем отличные эксплуатационные качества, безопасность и престиж. Компании, занимающиеся разработкой торговых марок, должны выделить конкретные группы покупателей автомобилей, ценности которых больше всего совпадают с предлагаемым пакетом преимуществ.
4. *Культура.* Торговая марка может отражать определенную культуру. Автомобиль марки Mercedes, например, является ярким представителем национальной немецкой культуры — для него характерны отличные эксплуатационные характеристики, надежность и высокое качество.
5. *Индивидуальность.* Помимо всего вышеперечисленного, торговая марка отражает индивидуальность. Исследователи проблем мотивации иногда задают вопрос: “На кого была бы похожа эта марка, если бы она была человеком?” Покупатели могут мысленно представить себе автомобиль Mercedes в образе преуспевающего топ-менеджера среднего возраста. При этом марка будет привлекать тех потребителей, чье действительное (или желаемое) самовосприятие соответствует образу, создаваемому маркой.

Компания, относящаяся к торговой марке как к обычному имени для своего товара, упускает из виду основную цель торговой марки. Весь смысл создания торговой марки заключается в том, чтобы разработать для нее систему смыслов и ассоциаций. Учитывая пять представленных выше уровней значения торговой марки, компания должна решить, на каком уровне будет строиться имидж ее торговой марки. Будет ошибкой рекламировать одни лишь ее свойства. Не забывайте, покупателей интересуют не свойства марки, а предоставляемые ею преимущества! Более того, конкурентам ничего не стоит скопи-



ровать свойства вашей торговой марки (либо ее нынешние свойства могут со временем показаться покупателям менее ценными; в случае, если торговая марка слишком сильно привязана к конкретным свойствам товара, это ей повредит).

Даже продвижение марки на основе одного или нескольких ее преимуществ зачастую является весьма рискованным подходом. Предположим, Mercedes объявляет одним из основных преимуществ своей марки “высокие эксплуатационные качества”. В таком случае, если на рынке появится несколько конкурирующих автомобилей со столь же (или еще более) высокими эксплуатационными качествами или если продавцы автомобилей будут уделять меньше внимание этому качеству марки по сравнению с другими марками, Mercedes потребует немало усилий, чтобы позиционировать марку по новым преимуществам и свойствам.

Наиболее долговечными и надежными качествами торговой марки являются ее ценность и индивидуальность. Так, автомобиль Mercedes воплощает понятие “значительные достижения, успех”. Компании должны строить свои стратегии продвижения торговых марок на формировании и защите их индивидуальности. Да, недавно концерну Mercedes пришлось уступить давлению рынка и выпустить несколько более дешевых моделей, но это решение было весьма рискованным. Выпуск менее роскошных моделей может уничтожить ту индивидуальность, которую десятилетиями создавала Mercedes.

При позиционировании торговой марки компания должна определить миссию марки, а также концепцию ее места и функций. Торговая марка — это обязательство компании постоянно предоставлять потребителям определенный набор характеристик, выгод, услуг и опыта. Марку можно считать свособразным контрактом с потребителем, определяющим потребительскую ценность товаров и услуг и уровень удовлетворенности покупателей. Этот контракт должен быть предельно простым и честным. Например, сеть отелей Sleep Inn гарантирует чистоту в номерах, низкие цены и хорошее обслуживание, однако не обещает постояльцам роскошной обстановки. Ritz-Carlton, наоборот, предлагает роскошные номера и незабываемый опыт, но не низкие цены.

Выбор названия торговой марки

Выбор правильного названия торговой марки представляет собой важнейшую часть маркетингового процесса. Хорошее название может способствовать успеху товара. Найти такое название непросто. Поиск начинается с тщательного анализа товара и его выгод, целевого рынка и предложенных маркетинговых стратегий. Вот основные требования к названию торговой марки.

1. Название торговой марки должно информировать потребителя о преимуществах и качестве товара (например, масло “Вологодское”).
2. Оно должно быть легко произносимым, хорошо узнаваемым и запоминающимся; лучше всего выбирать короткие названия (например, мыло Dove).
3. Оно должно быть уникальным (Shell, Kodak).
4. Название должно легко поддаваться транслитерации без потери и искажения смысла, например, марка автомобиля Ferrari на китайском языке произносится как “фа ли ли”, а соответствующий иероглиф имеет значения “магия, оружие, приращение, мощь”, представляя марку в выгодном свете.
5. Название должно быть таким, чтобы его можно было зарегистрировать и защитить юридически. Нельзя зарегистрировать торговую марку, если это нарушает авторские права уже существующих названий. Некоторые названия торговых ма-

рок вообще не подлежат юридической защите: например, компания Miller Brewing зарегистрировала название Lite для своего низкокалорийного пива и вложила миллионы в его продвижение; однако суд постановил, что в применении к пиву понятия lite и light являются нейтральными терминами описательного характера и компания Miller не имеет юридического права на исключительное использование названия Lite.

Выбранное название торговой марки должно быть зарегистрировано в соответствующем регистре товарных знаков, после чего ее владелец получает право на него как на интеллектуальную собственность и предотвращает использование аналогичного названия конкурентами. Многие фирмы пытаются создавать торговые марки с нуля, чтобы впоследствии они ассоциировались с определенной категорией товаров. Именно благодаря такому подходу большого успеха добились торговые марки Hoover, Kleenex, Levi's, Scotch Tape, Post-it Notes, Formica и Fiberglas. Однако огромный успех торговой марки может угрожать компании потерей прав на нее. Например, множество изначально защищенных марочных названий, таких как целлофан, аспирин, нейлон, керосин, линолеум, трамплин, эскалатор и термос, сегодня стали названиям, которые имеет право использовать любой продавец [28].

Владелец торговой марки

Торговая марка производителя — марка, созданная производителем товара или услуги и принадлежащая ему.

Частная торговая марка (марка посредника, дилера или розничной сети) — марка, созданная реселлером товара или услуги и принадлежащая ему.

Лицензионная торговая марка — товар или услуга, которые используют марочное название, предложенное лицензиату владельцем торговой марки за определенную плату или роялти.

Совместное использование марки — практика использования признанных на рынке марочных названий одного товара двумя разными компаниями.

Товар можно выпускать под **маркой производителя**, как это делают, например, компании Lever Brothers, Nestle и IBM. Производитель может продавать свою продукцию торговым посредникам, у которых имеется своя **частная марка**. Большинство производителей создают свои собственные марки, но некоторые предпочитают использовать **лицензионные**, например, некоторые продавцы модных аксессуаров платят огромные суммы за право ставить на свои товары марки известных законодателей моды. Наконец, производители могут выбрать подход **совместного использования марок**, объединив усилия с другой компанией.

Марки производителей или частные марки

Долгое время в розничной торговле доминировали марки производителей, но в последнее время супермаркеты, универмаги и дисконтные сети создают свои собственные частные торговые марки. Создание и продвижение таких марок — занятие весьма дорогое. Однако посредники идут на это, поскольку это приносит хорошую прибыль. Все, что от них требуется, — изготовить соответствующие этикетки и ярлыки. Под своими торговыми марками посредники предлагают эксклюзивные товары, которые нельзя кушать у конкурентов; это увеличивает товарооборот и усиливает лояльность покупателей торговой

марке. Например, сеть супермаркетов Sainsbury's продает под собственной маркой стиральный порошок Novon наряду с товарами Procter & Gamble и Lever Brothers.

Марки производителя и частные марки конкурируют между собой, вступая в так называемую *борьбу марок*. Преимущества явно на стороне частных марок посредников, ведь именно они управляют ассортиментом товаров, мерчендайзингом и продвижением. Они выделяют своим маркам лучшее место на полках и витринах и более тщательно следят за сохранностью своих товаров на складах. На свои товары они назначают цены ниже, чем на аналогичные товары под марками производителя, привлекая экономных покупателей, особенно в периоды экономических спадов.

Если марка торговой сети укрепляется, потребители все больше доверяют ей, и она становится серьезным конкурентом маркам производителей. Борьба торговых марок ужесточается. Побеждает тот, кто успешнее предоставляет целевой аудитории высшую потребительскую ценность. Самое главное — добиться стабильной лояльности потребителей.

Лицензирование

На создание своих торговых марок производители тратят много времени и еще больше денег. Поэтому некоторые компании *лицензируют* свои фирменные названия или символы, созданные другими производителями, имена известных личностей или персонажей популярных фильмов и книг, т.е. разрешают их использовать за определенную плату. Продавцы одежды и модных аксессуаров платят огромные деньги за право украшать свои товары *именами или инициалами законодателей моды* — фирм Calvin Klein, Gucci, Tommy Hilfiger, Armani.

Продавцы товаров для детей используют в качестве марочных названий одежды, игрушек, школьных принадлежностей, сухих завтраков и прочего любимых персонажей детских книг и мультфильмов — Микки Мауса, куклу Барби, Скуби Ду, Винни Пуха, персонажей “Улицы Сезам”, Телепузикив, Покемонов и Гарри Поттера.

Быстрее других развивается *корпоративное лицензирование* — аренда уже зарекомендовавшей себя корпоративной торговой марки или логотипа для использования в смежной товарной категории, например белье и купальники Cosmopolitan; галстуки, шляпы, носки и ювелирные изделия Royal Ascot или солнцезащитные очки и аксессуары Porsche.

Корпоративное лицензирование — форма лицензирования, при которой фирма арендует корпоративную торговую марку или логотип, уже получившие известность в одной из категорий товаров и услуг, для использования в смежной товарной категории.

За последние годы **лицензирование** названий и персонажей приобрело огромные масштабы. Компании (как коммерческие, так и некоммерческие) все чаще лицензируют марки, чтобы повысить прибыльность и узнаваемость своих торговых марок. Лицензионная кампания фирмы Coca-Cola охватывает 320 лицензиатов в 57 странах, которые производят более 10 тысяч наименований товаров, от детской одежды и мужского белья до сережек и рыболовных блесен в форме банки с культовым напитком.

Совместное использование марок

Совместное использование марки обеспечивает фирме множество преимуществ: каждая марка доминирует в своей отдельной категории; следовательно, объединенные торговые марки расширяют привлекательность товара для покупателей и повышают ценность совместно используемой марки. Кроме того, такой подход позволяет компаниям проникать на новые рынки с минимумом риска или инвестиций.

Совместное использование марок связано с определенными ограничениями: от партнеров требуется, во-первых, тщательное составление контрактов, во-вторых, постоянная координация рекламной деятельности, стратегий продаж и других маркетинговых действий, и в-третьих, высокий уровень взаимного доверия.

Развитие торговой марки

Развитие торговой марки может идти по четырем направлениям (рис. 11.5): *расширение ассортимента* (существующие торговые марки в пределах существующей категории товаров расширяются за счет добавления новых форм, размеров или качеств тех же самых товаров), *расширение марки* (существующие названия марок распространяются на новые категории товаров), *мультибрендовая стратегия* (в существующую товарную категорию вводятся новые марочные названия) и *стратегия новых марок* (добавление новых категорий товаров с новыми же торговыми марками).

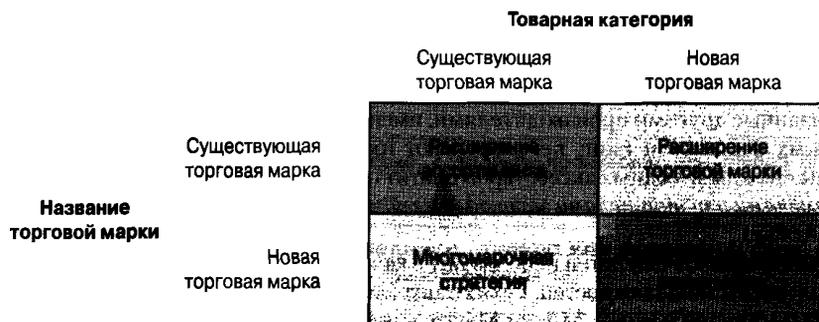


Рис. 11.5. Стратегии развития марки

Расширение ассортимента

Расширение ассортимента — предложение под той же торговой маркой новых качеств товара, например новых вкусовых качеств, форм, цветов, расфасовки, дополнительных ингредиентов.

Так, компания Danone расширила линию своих кисломолочных продуктов, предложив йогурты с новыми вкусами, обезжиренный и в большой расфасовке (семейная, экономичная упаковка).

Внедрение новых товаров чаще всего ведется именно в рамках расширения ассортимента. Компания расширяет линейки товаров, чтобы удовлетворить потребность клиентов в разнообразии товаров, использовать избыток производственных мощностей, занять больше места на полках магазинов, увеличить прибыль в результате выявления скрытых предпочтений потребителей. Однако чрезмерное расширение ассортимента рискованно: успешная торговая марка может обесцениться (так называемая *ловушка расширения ассортимента*), а избыток товаров способен дезориентировать и оттолкнуть потребителя. Например, в настоящее время покупатель видит в супермаркете 150 марок хлопьев (из них около 30 овсяных). Одна только фирма Quaker предлагает хлопья Quaker Oats, несколько сортов хлопьев быстрого приготовления и еще несколько других марок — Oatmeal Squares, Toasted Oatmeal и крапчи с медом и орехами Toasted Oatmeal-Honey Nut.

Кроме того, новые товары, добавленные в результате расширения ассортимента, могут нанести ущерб старым товарам. Поэтому прибегать к расширению ассортимента следует

в том случае, если это позволяет действительно резко повысить продажи, превзойдя конкурентов, но при этом не создает риска “каннибализации”.

Расширение марки

Расширение марки — использование успешной торговой марки для выпуска нового или измененного товара в новой товарной категории.

Например, солнечные очки Swiss Army — результат расширения границ использования марки. Швейцарская компания Swatch успешно добавила к выпускаемым часам телефонные аппараты. А японский концерн Honda распространил свое название на автомобили, мотоциклы, снегоуборочные машины, газонокосилки, подвесные лодочные моторы и снегоходы.

Стратегия расширения марок дает фирме множество преимуществ: успешная торговая марка облегчает компании проникновение на рынок новых товарных категорий, обеспечивая товар немедленным признанием покупателей. Например, компания Sony продает под своей маркой многие новые электронные товары, обеспечивая с помощью марки их восприятие как товаров высокого качества. Расширения марок снижают расходы на рекламу, обычно необходимые для ознакомления покупателей с новой торговой маркой.

Но и здесь есть риск: плохо продуманные расширения марок, например Bisc, корм для собак Heinz или супы Cadbury, закончились полным крахом. В каждом из этих случаев марка не соответствовала новому товару, несмотря на высокое качество изначального товара и удовлетворение покупателей. Подобная проблема возникает, если уже признанная торговая марка предлагается на совершенно новом, непривычном для нее рынке, целевые потребители которого не знакомы с маркой или не ассоциируют ее с новым товаром либо направлением. Разве стали бы вы покупать галоши Chanel или солодовое виски Pepsi?

Кроме того, торговая марка может лишиться своей позиции в восприятии потребителя из-за чрезмерного использования. Необдуманное расширение может нарушить главный образ марки и испортить отношение потребителей к другим товарам, продаваемым под этим же брендом. Когда покупатели перестают ассоциировать марку с конкретным товаром или группой товаров, происходит *разбавление торговой марки*. Аналитики рынка, например, сомневаются в эластичности марки Virgin, под которой сегодня выпускаются самые разные товары и услуги — музыкальные компакт-диски, услуги авиалиний, мобильные телефоны, услуги по предоставлению Интернета, персональные финансовые услуги, косметика, тонирующие и алкогольные напитки, свадебные наряды. Специалисты считают, что компания Virgin злоупотребляет тем, что потребители ассоциируют торговую марку Virgin с качеством, новаторством и высокой потребительской ценностью.

Перенос существующей торговой марки в новые категории товаров требует большой осторожности. Тут надо стремиться к тому, чтобы расширение способствовало усилению основной марки и увеличению продаж как существующих, так и новых товаров. Компании, которые желают перенести название марки на новый товар, должны прежде провести тщательное исследование и выяснить, насколько ассоциации, связанные с данной маркой, соответствуют новому товару.

Мультибрендовые стратегии

Мультибрендовая стратегия — разработка двух или нескольких марок для одной категории товаров.

Мультибрендовый подход позволяет добавлять новые свойства и характеристики товаров, обращаться к разным типам покупательского поведения и получить больше места для товаров компании на полках магазинов. Эта стратегия позволяет компании защитить свою главную марку за счет *вспомогательных марок*. Так, компания Seiko использует несколько марок: Seiko Lasalle (главная марка) для дорогих часов и Pulsar (вспомогательная) — для дешевых. Nestle, Lever Brothers, Mars и Procter & Gamble также создают уникальные торговые марки для каждого своего нового товара. Например, каждый товар в линии стиральных порошков компании Lever — Persil, Surf и другие — обладает оригинальной этикеткой и названием, по которым нельзя узнать название компании-производителя. Так же поступает и Procter & Gamble, которая производит больше десяти марок стирального порошка. Все эти компании считают, что стратегия мультибрендового подхода, при которой в одной товарной категории присутствует целый спектр торговых марок, позволяет точнее сегментировать рынок, поскольку каждая марка предлагает свой набор характеристик и цену для разных нужд покупателей разных целевых сегментов.

Стратегия расширения диапазона марки — разработка диапазона марочных названий для разных товарных групп.

Некоторые компании создают несколько торговых марок не для отдельных товаров одной категории, а для разных товарных групп. Так, японская корпорация Matsushita прибегла к стратегии **расширения диапазона марки**, предложив в категории радиоэлектроники разные названия для разных групп товаров — Technics, National, Panasonic и Quasar.

Основной недостаток мультибрендового подхода в том, что каждая отдельная марка может получить лишь небольшую долю рынка и не принесет большой прибыли. Компания рискует распылить ресурсы на создание и поддержку множества марок, вместо того, чтобы сконцентрировать их на создании небольшого количества по-настоящему прибыльных марок. Компаниям, оказавшимся в такой ситуации, следует сократить количество торговых марок в данной категории и ужесточить процедуру отбора новых марок.

Стратегия корпоративных марок — использование компанией своего названия как доминирующего имени бренда для всех выпускаемых ею товаров.

Противоположность мультибрендовому подходу — **стратегия корпоративных марок**, когда компания использует свое название в качестве основного идентификатора марочного названия всех выпускаемых ею товаров. Так поступают Mercedes-Benz, Philips, Heinz и другие компании. Такая стратегия позволяет экономить затраты на маркетинг, добиться хорошей осведомленности о торговой марке и упростить внедрение новых товаров — особенно если корпоративная марка имеет устойчивое положение на рынке.

Стратегия корпоративных и индивидуальных марок — стратегия создания отдельной торговой марки (марок) с использованием названия компании и самостоятельных брендов.

Другие компании для создания марочных названий своих товаров применяют **стратегию параллельного создания корпоративных и индивидуальных марок**. В качестве примера можно привести Kellogg (помимо собственно Kellogg, компания использует марочные названия: Cornflakes, Raisin Bran, Rice Krispies, Coco Pops, Nutri-Grain и пр.), Nestle (KitKat, Nescafe, Coffec-Mate) и Cadbury (Dairy Milk, Roses, Milk Tray).

Стратегия создания новых марок

Компания, выбравшая мультибрендовый подход, для дифференциации нового товара (независимо от того, входит он в уже существующую или в новую товарную категорию) создает новую торговую марку. Компании создают новые марки и в тех случаях, когда хотят выйти в новую товарную категорию, для которой не годится ни одна из существующих марок. Например, Toyota для семьи новых автомобилей бизнес-класса ввела отдельный бренд Lexus, чтобы отделить эту группу моделей с их характерными отличиями от традиционного образа марки Toyota, сложившегося на рынке массового потребления. Еще один повод создать новую марку — необходимость дифференцирования нового товара. Например, в 2003 году новая линия мобильных телефонов Siemens для состоятельного сегмента рынка выпускалась под новой маркой Xelibri и позиционировалась совершенно самостоятельно.

Как и избыток брендов, чрезмерное увлечение созданием новых марок может истощить ресурсы компании. Потребители и посредники уже недовольны тем, что в некоторых отраслях (например, йогурты и снеки) чересчур много марок, которые мало чем различаются. Поэтому такие компании, как Lever Brothers, Procter & Gamble и другие крупные производители потребительских товаров, перешли на стратегию мегамарок. Они изымают слабые бренды и вкладывают высвободившиеся средства только в те марки, которые способны занять первое или второе место в своих категориях.

Бренд-менеджмент

Управление торговыми марками (бренд-менеджмент) требует постоянного внимания. Во-первых, следует поддерживать позицию марки и сообщать ее потребителю. Крупные компании тратят огромные суммы на создание и поддержание высокого уровня осведомленности потребителей о торговых марках, на достижение лояльности потребителей. Например, компания General Motors выделяет на продвижение марки Chevrolet почти 820 млн. долл. в год, а ежегодные расходы на рекламу компании McDonald's составляют больше 660 млн. долл.

Теоретически рекламные кампании повышают узнаваемость бренда, осведомленность о бренде и предпочтение бренда, однако по-настоящему бренды поддерживаются не рекламой, а *опытом использования*, который может быть источником как положительных, так и отрицательных впечатлений потребителей. У потребителей множество точек контакта с торговыми марками. Реклама — лишь одна из них, но гораздо важнее другие — личный опыт человека, отзывы других людей, общение с торговым персоналом и сотрудниками компании, информация на веб-сайте компании и пр. Компания должна уделять этим точкам контакта столько же внимания, сколько уделяется рекламе торговых марок.

Позиционирование марки не будет успешным, если каждый сотрудник компании не будет соответствовать ее имиджу. Поэтому компания должна воспитывать своих сотрудников так, чтобы они ориентировались в первую очередь на потребителя. Еще лучше, если компании удастся внушить сотрудникам гордость за свои товары и услуги. Сотрудники таких компаний, как Toyota, Dell и Harley-Davidson, делают все возможное для укрепления своих торговых марок. Компаниям следует постоянно работать над внутренним имиджем марки, чтобы помочь своим сотрудникам понимать, поддерживать и в полной мере реализовывать потенциал торговой марки [36]. Многие компании идут еще дальше. Они обучают и стимулируют своих дистрибьюторов и дилеров, повышая тем самым качество обслуживания потребителей.

Управление брендовыми активами компании больше нельзя считать обязанностью исключительно бренд-менеджера. Компания должна помнить, что рекламные агенты и менеджеры продукта не обладают достаточной властью и возможностями, чтобы самостоятельно создавать и поддерживать торговые марки. Более того, они обычно стремятся к достижению краткосрочной выгоды, а управление торговыми марками как активом компании требует долгосрочных стратегий. Поэтому современные компании создают для управления главными торговыми марками специальные подразделения. Например, компании Canada Dry и Colgate-Palmolive ввели должность бренд-менеджеров, которые поддерживают и защищают имидж и качество своих марок и стараются не допустить ущерба для марок из-за действий менеджеров, стремящихся исключительно к краткосрочным результатам. Компания Hewlett-Packard также назначила в каждом из своих подразделений бренд-менеджеров в ранге вице-президента, отвечающих за опыт общения потребителей с торговой маркой. Обязанность этих сотрудников заключается в изучении, оценке и улучшении опыта использования товаров компании.

И наконец, компаниям необходимо регулярно проводить аудит слабых и сильных сторон своих брендов, задавая следующие вопросы: хорошо ли марка обеспечивает потребителей значимыми для них преимуществами? Правильно ли позиционирована марка? Поддерживается ли позиционирование марки во всех точках контакта с потребителями? Знают ли менеджеры марок о том, какое значение имеет марка для потребителей? Обеспечена ли марка адекватной и стабильной поддержкой компании?

Такой аудит позволяет выявить марки, которые следует репозиционировать из-за изменения предпочтений потребителей или появления новых конкурентов. В некоторых случаях может потребоваться полная замена марки товара, услуги или компании. Например, корпоративные слияния и поглощения часто приводят к смене корпоративных торговых марок, например после слияния компаний Grand Metropolitan и Guinness появился бренд Diageo. Однако при этом компании приходится создавать новый имидж и знакомить с ним потребителей.

Дополнительные вопросы, связанные с товаром

Выбор товара и социальная ответственность

Решения, связанные с товарами, в последние годы стали предметом пристального внимания общественности, и их принятие требует внимательного отношения компаний к правилам, трактующим порядок ввода или ликвидации наименований товаров, к проблемам защиты интеллектуальной собственности, к вопросам качества и безопасности товаров и гарантийных обязательств.

Правительство и антимонопольные организации имеют право запретить компаниям вводить новые наименования товаров при поглощениях, если это может привести к ослаблению конкуренции и монополизации рынка. Компании, ликвидирующие товары, должны понимать, что они связаны юридическими обязательствами (письменными или устными) со своими поставщиками, дилерами и клиентами, если те имеют долю в ликвидируемом товаре. При разработке новых товаров компании должны соблюдать патентное право, запрещающее, в частности, копировать утвердившийся на рынке товар другой компании.

В какой бы стране производители ни продавали свои товары, они должны соблюдать ее законы о качестве и безопасности товаров и законы о защите прав потребителей. Например, в разных странах действуют разные санитарные нормативы в переработке

мяса, разработаны разные нормы по качеству тканей, химическим веществам, автомобилям, игрушкам, лекарствам и ядам и пр. Современные потребители требуют, чтобы деятельность компаний соответствовала этическим нормам, даже если те не закреплены законодательно. Исследования показывают, что мнение потребителей об этичности поставщика влияет на уровень их удовлетворенности.

Если потребитель понес материальный или моральный ущерб от приобретения бракованного или дефектного товара, он может подать на производителей или дилеров в суд и получить компенсацию, размеры которой могут достигать до миллионов евро. Некачественные товары обходятся компании очень дорого, поскольку их приходится отзывать с рынка и заменять другими. Например, в сентябре 1999 года компании Intel пришлось отозвать около миллиона материнских плат. Это обошлось ей более чем в 300 млн. долл. (357 млн. евро). Но некоторые дефекты товаров могут нанести потребителям непоправимый ущерб. Японская компания Sagami Rubber Industries, производитель презервативов, вынуждена была изъять из продажи 850 тыс. упаковок своих изделий, поскольку проверка выявила в них микроскопические дырочки. Компания потеряла на этом 2,3 млн. долл., но последствия для потребителей, которые пользовались дефектными изделиями, не поддаются материальному выражению.

Выбор товара для международного рынка

В этом разделе мы рассмотрим некоторые вопросы, с которыми сталкиваются компании, принимая решения о международной торговле. Перед специалистами по международному маркетингу стоят весьма специфические задачи. Как уже говорилось в главе 5, им необходимо определить, какие товары лучше предложить в той или иной стране и в какой мере следует адаптировать товар под требования разных рынков. Обычно компании реагируют на национальную специфику потребительских запросов, адаптируя предлагаемые ими товары и услуги. Например, электрические вилки в разных странах имеют разную форму, и фирмы, торгующие электроприборами, должны это учитывать.

Работа на международных рынках требует принятия важных решений и об упаковке товара. Например, не всегда легко перевести и адаптировать названия, логотипы и цветовые решения. Сильно варьируют и покупательские предпочтения: например, европейцы предпочитают удобную, функциональную, поддающуюся переработке упаковку с неброским дизайном, а японцы, наоборот, наделяют упаковку функциями подарка. Поэтому компания Lever Brothers на японском рынке продает свое мыло Lux в роскошных подарочных коробочках. Кроме того, упаковка может быть изменена в соответствии с особенностями национальной физиологии! В Японии, например, прохладительные напитки продаются в жестяных банках меньшего размера — японцам, у которых маленькие ладони, неудобно держать большие банки.

Иногда компании приходится изменять упаковку своего товара в соответствии с требованиями к оформлению и содержанию информации на этикетке. В частности, некоторые страны запрещают использовать на этикетках любые надписи на иностранных языках; другие, наоборот, требуют, чтобы название товара было указано на нескольких языках. Законы, регулирующие оформление товарных этикеток, различны в разных странах, поэтому компаниям, выходящим на рынки других стран, необходимо изучить соответствующие стандарты и внести необходимые изменения в упаковку и этикетки своих товаров.

Обзор основных концепций

Независимо от того, на каком рынке действует компания — внутреннем или внешнем, — ее товарная стратегия требует принятия решений о товарной номенклатуре, товарном ассортименте, маркировке, упаковке и принципах обслуживания потребителей. Эти решения следует принимать, учитывая не только пожелания потребителей и стратегию конкурентов, но и существующие нормативные и законодательные нормы, регулирующие изготовление и оформление товаров и упаковок.

Товар — это нечто большее, нежели простой набор характеристик. Большинство маркетинговых предложений состоит из комбинаций товаров и услуг, начиная с предложения *только товаров* и заканчивая предложением *только услуг*. Каждый товар и услугу, предложенные потребителям, можно рассматривать на трех уровнях. Первый уровень — *товар по замыслу* — показывает, какие выгоды получает потребитель при приобретении товара. *Товар в реальном исполнении* представляет собой вполне материальную вещь, включающую такие атрибуты, как качество, характеристики, дизайн, торговая марка, упаковка. *Товар с подкреплением* включает в себя товар в реальном исполнении, а также сопровождающие его услуги — гарантии, бесплатную доставку, установку, послепродажное обслуживание.

1. Дайте определение товара и расскажите об основных классификациях товаров и услуг.

В широком значении *товар* — это все, что может быть предложено на рынке для приобретения, использования или потребления, а также для удовлетворения нужд или потребностей покупателя. Понятие *товар* включает: физические объекты, услуги, людей, места, организации, идеи или различные соотношения вышеперечисленного. *Услуги* — это деятельность или выгоды, предлагаемые для продажи; по сути, они неосязасмы (банковская, гостиничная деятельность, ремонт).

Товары и услуги делятся на два больших класса в зависимости от типа потребителей. Потребительские товары приобретают конечные потребители, они подразделяются на группы в соответствии с моделью покупательского поведения (товары повседневного спроса, товары предварительного выбора, товары особого спроса, товары импульсивной покупки). *Товары производственного назначения* приобретаются для дальнейшей переработки или использования в хозяйственной деятельности. Товары подразделяются также по цене и способам использования в производственном процессе (материалы и комплектующие, капитальное имущество, поставки и услуги). Другие объекты, предлагаемые на рынке, — организации, люди, места и идеи — тоже могут считаться товарами.

2. Опишите решения, которые приходится принимать компаниям по товарам и услугам, а также по товарному ассортименту и товарной номенклатуре.

Чтобы принять решение об атрибутах товара, марочном названии, упаковке, маркировке и услугах по его поддержке, компании разрабатывают стратегии для каждого отдельного товара, входящего в товарный ассортимент. *Атрибуты товара* посредством осязасмых свойств последнего — качества, возможностей и дизайна — дают покупателю материальные выгоды. *Торговая марка* товара — это способ идентификации и дифференциации товаров и услуг с помощью использования названия или отличительного конструктивного элемента. При проведении марочной стратегии необходимо выбрать название и определить владельца марки.

Упаковка товара создает дополнительные конкурентные преимущества товара, такие как защита товара, экономия, удобство и продвижение товара. Очень часто решение по упаковке включает и решение по *маркировке* товара; с их помощью товар идентифицируют, описывают и даже продвигают. Компании также разрабатывают *услуги по поддержке товара*, которые увеличивают ценность товара для покупателя и служат мощным оружием в конкурентной борьбе.

Большинство компаний предпочитают производить определенный ассортимент товаров, а не отдельный товар. *Товарный ассортимент* — это группа товаров, тесно связанных между собой сходством в функционировании, покупателях, каналах распространения или ценообразовании. При приятии решений о товарном ассортименте маркетологи сталкиваются с множеством проблем, которые необходимо разрешить. Увеличить *ширину товарного ассортимента* можно наращиванием его вверх, в сторону рынка более дорогих товаров, либо наращиванием его вниз, в сторону более дешевых товаров, либо наращиванием в обоих направлениях одновременно, чтобы заполнить нишу, которую в ином случае займут конкурирующие компании. Кроме того, компания может прибегнуть к *насыщению товарного ассортимента*, добавляя новые товары к уже существующим. Совокупность ассортиментных групп и отдельных товаров образует *товарную номенклатуру компании*. Для характеристики товарной номенклатуры используются четыре критерия: широта, глубина, насыщенность и гармоничность. Изменяя значения этих критериев, компания и осуществляет свою товарную стратегию.

3. Обсудите стратегию торговых марок — решения, принимаемые компаниями при формировании торговых марок и в бренд-менеджменте.

Аналитики считают торговые марки важнейшим долговременным активом компании. Торговые марки — это не просто некие названия и символы. Они воплощают в себе все, что соответствующий продукт или услуга означает для потребителей. *Капитал торговой марки* представляет собой положительное уникальное влияние, оказываемое знанием названия торговой марки, на реакцию потребителя на соответствующий продукт или услугу. Торговая марка со значительным капиталом марки представляет собой чрезвычайно ценный актив.

Формируя торговые марки, компаниям приходится принимать решения о позиционировании торговой марки, о выборе названия, владельца и развития торговой марки. Самое мощное *позиционирование торговой марки* строится на прочных представлениях и ценностях потребителей. *Выбор названия торговой марки* предполагает поиск названия на основе преимуществ соответствующего товара, целевого рынка и предлагаемых маркетинговых стратегиях. В распоряжении производителя есть четыре варианта *владельца торговой марки*: запустить *торговую марку производителя*; продавать свой товар реселлерам, которые используют *частную торговую марку*; продавать *лицензионные торговые марки* или объединить усилия с какой-либо другой компанией и выпускать продукцию под *совместной торговой маркой*. Кроме того, в распоряжении компании есть четыре варианта развития торговой марки: *расширение марки, расширение диапазона использования марки, мультибрендовый подход и создание новых торговых марок*.

Компании должны тщательно создавать торговые марки и правильно управлять ими. Позиционирование торговой марки следует постоянно объяснять потребителям, в том числе с помощью рекламы. Однако торговые марки поддерживаются не за счет рекламы, а за счет *опыта использования* потребителями. Потребители

получают сведения о торговой марке в результате широкого спектра контактов и взаимодействий. Компания должна заботиться об эффективном управлении этими точками контакта ничуть не меньше, чем о рекламе своих товаров и услуг. Следовательно, управление бренд-активами компании нельзя возлагать на одних лишь бренд-менеджеров. В наши дни некоторые компании создают у себя группы управления бренд-активами, перед которыми ставится задача эффективного управления основными торговыми марками компании. Наконец, компании должны периодически проводить аудит достоинств и недостатков своих торговых марок. В некоторых случаях торговые марки нуждаются в репозиционировании, что объясняется изменениями предпочтений потребителей или появлением новых конкурентов.

4. **Укажите четыре характеристики, влияющие на маркетинг услуг, и приведите дополнительные маркетинговые соображения, которые необходимо учитывать, когда речь идет об услугах.**

По мере того как мы приближаемся к превращению мировой экономики в *экономику услуг*, маркетологи должны больше знать о маркетинге услуг. Услуги имеют четыре основные отличительные черты. Во-первых, услуги *неосязаемы*; их нельзя увидеть, попробовать, почувствовать, услышать или обонять. Во-вторых, они *неотделимы* от тех, кто их предоставляет. В-третьих, услуги отличаются *непостоянством* качества, поскольку оно зависит как от того, кто их предоставляет, так и от внешних условий предоставления. В-четвертых, они *недолговечны*, их нельзя хранить, накапливать или возвращать. Каждая характеристика представляет собой определенную проблему и требует определенных мер для ее решения. Маркетологи должны сделать услугу более осязаемой; повысить производительность труда людей, оказывающих услуги, которые неотделимы от своих товаров; стандартизировать качество и свести к минимуму его изменчивость; учитывая, что услугу нельзя хранить, синхронизировать спрос и предложение.

Успешные компании, работающие в сфере услуг, уделяют внимание как своим клиентам, так и своим сотрудникам. Они понимают значение *цепочки услуга – прибыль*, связывающей доходы компании, предоставляющей услуги, с удовлетворением клиентов и сотрудников. Стратегия маркетинга услуг включает не только *внешний* маркетинг, но и *внутренний*, необходимый для мотивации сотрудников, и *двусторонний* маркетинг. Чтобы преуспеть, маркетологи должны создать *конкурентную дифференциацию*, предложить высокое *качество* услуг, а также найти пути повышения *производительности*.

Вопросы для обсуждения

1. Назовите три уровня товара. При ответе используйте конкретные примеры и покажите, как использование разных уровней способно помочь компании правильно позиционировать свое предложение.
2. Категории потребительских товаров различаются в зависимости от покупательского поведения. Приведите примеры четырех видов потребительских товаров и обсудите их отличия, обусловленные маркетингом.

3. Почему многие потребители готовы платить за марочные товары больше, чем за аналогичные немарочные товары? Как это характеризует ценность торговой марки?
4. Компания Coca-Cola начала свою деятельность с выпуска всего одного наименования напитка. Сейчас мы можем купить около двенадцати видов напитков, выпускаемых этой компанией. Создается впечатление, что границы использования почти всех крупных марок в последние годы сильно расширились, а некоторые даже перешли допустимую границу расширения. Почему производители потребительских товаров расширяют свои торговые марки? Какие проблемы это создает для производителей, реализаторов и потребителей?
5. Лицензирование названия и символа марки стало международным бизнесом с миллиардным оборотом. Сравните расширение собственных торговых марок с лицензированием марки. Каковы выгоды и преимущества этих подходов, в чем их риски?
6. Многие европейские и американские производители автомобилей пытаются репозиционировать некоторые свои марки. Основываясь на одном из примеров такого репозиционирования, опишите, в каком направлении переместилась марка — в сторону сегмента более дорогостоящих товаров или наоборот? Легко ли автомобилестроительной компании репозиционировать торговую марку? Что еще могут предпринять производители автомобилей, чтобы изменить имидж своих продуктов в сознании потребителей?

Закрепление материала

1. “Товар по замыслу”, который предлагают производители автомобилей, — это транспортные средства. В данном случае основная выгода для потребителей, с помощью которой они могут удовлетворить свои нужды, — это возможность быстрого и безопасного перемещения из одного места в другое. Однако большинство автомобилестроительных компаний дифференцируют свою продукцию по дополнительным сервисным выгодам. Подходы к обслуживанию клиентов почти настолько же разнообразны, как и сами компании-производители. Посетите веб-сайты компаний Fiat (www.fiat.com), Renault (www.renault.com), Mercedes-Benz (www.mercedes.com), Ford (www.ford.com), General Motors (www.gm.com), Honda (www.honda.com), Lexus (www.lexus.com) и Toyota (www.toyota.com). Не ограничивайтесь анализом только самих автомобилей. Внимательно ознакомьтесь с предлагаемыми производителями услугами и их различиями.
 - Каковы основные услуги разных автопроизводителей? Составьте таблицу, с помощью которой можно сравнить разные компании.
 - Какие основные услуги предлагаются всеми производителями? С помощью каких услуг разные компании дифференцируют себя на рынке?
 - Позволяет ли информация на веб-сайте утверждать, что компания понимает, насколько ее прибыль зависит от качества предлагаемых ею услуг? Аргументируйте свой ответ.
 - Пользуется ли какая-либо из анализируемых компаний таким инструментом, как интерактивный маркетинг, в качестве сервисного компонента? Объясните свой ответ.

- Какую роль играет Интернет в стратегиях товаров (или услуг) анализируемых компаний?
2. Менеджеры часто считают сильную марку самым важным активом компании. Консалтинговая компания Interbrand, которая специализируется на вопросах развития марок, составляет прогнозы относительно экономического потенциала наиболее известных в мире марок и на их основе оценивает их (www.interbrand.com).
 - Согласно последним исследованиям, список сильнейших торговых марок мира возглавляют Apple, Microsoft, Coca-Cola, IBM и Google. Чем объясняются такие большие достижения этих марок?
 - Что делает торговую марку сильной? Как вы измерили бы ценность торговой марки?
 - Что нужно, чтобы торговая марка (как, например, Coca-Cola) стала самой сильной маркой в мире?
 - Назовите десятку сильнейших торговых марок на современном мировом рынке. Изучите их сайты и выясните, что именно свидетельствует о силе этих марок. Базируясь на своем ответе на вопрос 2, составьте таблицу, которая позволит оценить эти марки по перечисленным вами характеристикам. Проанализируйте данные составленной таблицы. Основываясь на этой оценке, определите, какая компания выглядит лучше всех.

Примечания

1. Carmel Allen, How to Spend It: "Profit and gloss", *FT Weekend* (October 2000), p. 63-64; Birna Helgadóttir, Business: "The glamazons are here", *FT Weekend* (29 July 2000), p. 30-33; William Hall and John Willman, "Success without a ripple", *Financial Times* (13 March 2000), p. 14; "How L'Oreal grew to dominate market", *Canberra Times* (9 July 2007); "What do the "spokesmodels" say about race and L'Oreal?", *The Guardian* (2 August 2007); "L'Oreal table sur une nouvelle annee de croissance a deux chiffres du benefice", *Les Echos* (31 August 2007); "L'Oreal optimiste pour 2007", *Le Figaro* (1 September 2007).
2. "Mercedes-Benz World goes live", *Mercedes Magazine* (Winter 2006/07), p. 4.
3. Maija Palmer, "Nokia's Ovi opens doors to the internet", *Financial Times* (29 August 2007).
4. "The Celebrity 100", *Forbes*, см. на www.forbes.com, July 2006; Reed Tucker, "Tiger Woods", *Fortune* (17 October 2005), p. 142.
5. David Owen, "Fred Perry's surprise big hit", *Financial Times* (14 November 2005); Jon Henderson and Denis Campbell, "Style secret of Murray's mint", *The Observer* (26 February 2006); См. также www.fredperry.com/index.asp.
6. "Il gruppo Versace torna a distribuire il dividendo", *Il Sole 24 Ore* (27 July 2007).
7. Philip Kotler, Donald Haider and Irving J. Rein, *Marketing Places* (New York: Free Press, 2002). Steve Dougherty, "In a cold country, the nights are hot", *New York Times* (19 December 2004), section 5, p. 1; www.TravelTex.com, www.iloveny.state.ny.us и www.visiticeland.com, October 2006; www.polandtour.org, www.newzealand.com, August 2007.

8. История успеха Social Marketing Institute (SMI) на www.social-marketing.org/success/cs-stopaid.html. См. также www.social-marketing.org/success.html (August 2007).
9. Alan R. Andreasen, Rob Gould and Karen Gutierrez, "Social marketing has a new champion", *Marketing News* (7 February 2000), p. 38. См. также Philip Kotler, Ned Roberto and Nancy Lee, *Social Marketing: Improving the quality of life*, 2nd edn (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002); and www.social-marketing.org, August 2006.
10. Philip Kotler, *Kotler on Marketing* (New York: Free Press, 1999), p. 17; www.asq.org, July 2006.
11. Roland T. Rust, Christine Moorman and Peter R. Dickson, "Getting return on quality: Revenue expansion, cost reduction, or both?", *Journal of Marketing* (October 2002), p. 7–24; and Roland T. Rust, Katherine N. Lemon and Valerie A. Zeithaml, "Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy", *Journal of Marketing* (January 2004), p. 109.
12. Gunilla Kines, "A walk on the safe side", *The European Magazine* (24–30 April 1997), p. 12; Maria Werner, "IKEA's design for thrifty, stylish living", *ibid.*, p. 15; Ivar Holm, *Ideas and Beliefs in Architecture and Industrial Design: How attitudes, orientations, and underlying assumptions shape the built environment* (Oslo School of Architecture and Design, 2006).
13. James MacKintosh, "Fiat facelift ditches ugly cars", *Financial Times* (29 May 2003), p. 12; Paul Betts, "Sunny prospects for the Club Med car manufacturers", *Financial Times* (26 July 2007); Richard Hammond, "Fiat's feat", *The Mirror* (20 July 2007).
14. Sarah Lacy, "How P&G conquered carpet", *BusinessWeek Online* (23 September 2005), см. www.businessweek.com/innovate/content/sep2005/id20050923_571639 и www.ideo.com/portfolio/re.asp?x=19002839, 4 September 2007.
15. Lee Gomes, "To design away tears, SAP aims to make simpler software", *Wall Street Journal* (21 June 2006), p. B1; Lisa Chamberlain, "Going off the beaten path for new design ideas", *New York Times* (12 March 2006); веб-сайт IDEO <http://ideo.com/portfolio/>, August 2006; См. также Edwin Heathcote, "What is the point of design?", *Financial Times* (11 February 2006), p. 1.
16. Adam Horowitz et al., "101 dumbest moments in business", *Business 2.0* (January–February 2005), p. 104; and Jason Norman, "Kryptonite's PR Maven Donna Tocci can not be broken", *Bicycle Retailer and Industry News* (1 June 2005), p. 39.
17. T. Kontiokari, K. Sundqvist, M. Nuutinen, T. Pokka, M. Koskela and M. Uhari, "Randomised trial of cranberry-lingonberry juice and Lactobacillus GG drink for the prevention of urinary tract infections in women", *British Medical Journal* (2001), pp. 1571–1575.
18. Thomas Hine, *The Total Package: The evolution and secret meaning of boxes, bottles, cans, and tubes* (Darby, PA: Diane Publ., 2001, orig. Boston, MA: Little, Brown, 1995).
19. Susanna Hamner, "Packaging that pays", *Business 2.0* (July 2006), p. 68–69; www.nabiscoworld.com/chipsahoy/.
20. Thomas J. Ryan, "Labels grow up", *Apparel* (February 2005), p. 26–29.
21. www.idspackaging.com/Packaging_supplier_information_gold-2-1-2-5-europen.html.

22. Gary Cokins, "How do you connect quality directly to profitability?", *Quality Profits* 2, 2, p. 1-2.
23. Sathnam Sanghera, "Plain and simple truth about good customer service", *Financial Times* (22 June 2006); Colin Shaw, *The DNA of Customer Experience: How emotions drive value* (Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007).
24. Michelle Higgins, "Pop-up sales clerks: Web sites try the hard sell", *Wall Street Journal* (15 April 2004), p. D.1. См. также Dawn Chmielewski, "Software that makes tech support smarter", *Knight Ridder Tribune Business News* (25 December 2005), p. 1.
25. James Mackintosh, "Mercedes smarts from record loss", *Financial Times* (29 April 2005); "Smart ist Schuld: Mercedes verkauft weniger Autos", *Die Welt* (8 May 2007).
26. Dan Glaister, "Gallo dynasty: Winemaker who brought grapes of wealth to California dies, aged 97: Founder turned a modest family brewing firm into world's largest producer", *The Guardian* (8 March 2007).
27. www.marriott.com, August 2006, и www.adbrands.net/sectors/sector_travel.htm.
28. www.colgate.com/app/colgate/US/Corp/Products.cvsp, August 2006.
29. "McAtlas shrugged", *Foreign Policy* (May–June 2001), p. 26–37; and Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12th edn (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), p. 290-291.
30. Al Ehrbar, "Breakaway brands", *Fortune* (31 October 2005), p. 153–170. См. также "DeWalt named breakaway brand", *Snips* (January 2006), p. 66.
31. Jean Noel Kapferer, *The New Strategic Brand Management: Creating and sustaining brand equity long term*, 3rd edn (London: Kogan Page, 2004); Кевин Лейн Келлер, *Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом*, 2-е издание. — ИД "Вильямс", 2005.
32. Scott Davis, *Brand Asset Management: Driving profitable growth through your brands* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000). См. также Kusum Ailawadi, Donald R. Lehman and Scott A. Neslin, "Revenue premium as an outcome measure of brand equity", *Journal of Marketing* (October 2003), p. 1–17.
33. Interbrand, "Best global brands 2007", www.interbrand.com/best_brands_2007.asp.
34. Larry Selden and Yoko S. Selden, "Profitable customer: Key to great brands", *Point* (July–August 2006), p. 7–9. См. также Roland T. Rust, Katherine N. Lemon and Valerie A. Zeithaml, "Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy", *Journal of Marketing* (January 2004), p. 109; and Connie S. Olasz, "Marketing's role in a relationship age", *Baylor Business Review* (Spring 2006), p. 2–7.
35. Scott Davis, *Brand Asset Management: Driving profitable growth through your brands*, 2nd edn (San Francisco: Jossey-Bass, 2002). Еще о позиционировании торговой марки читайте в Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12th edn (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), Ch 10.
36. Jacquelyn A. Ottman, Edwin R. Strattford and Cathy L. Hartman, "Avoiding green marketing myopia", *Environment* (June 2006), p. 22–37.
37. Stelios Haji-Ioannou, "Confessions of a serial entrepreneur about the tough job of defending the Easy brand", *Financial Times* (7 August 2003).

38. Nikki Tait, Special Report — Intellectual Property: “Time to test the boundaries”, *Financial Times* (30 April 2003), p. II; Nikki Tait, “Viennetta trademark case cuts no ice with judge”, *Financial Times* (19 December 2002), p. 3; Nikki Tait, “Nestle loses battle over “Have a Break” trademark”, *Financial Times* (3 December 2002), p. 4.
39. Sophy Buckley, “Co-op to bring all own-brand coffee under Fairtrade label”, *Financial Times* (13 November 2003). Прекрасное научный обзор маркетинга старых брендов см в Nimalya Kumar and Jan-Benedict E. M. Steenkamp, *Private Label Strategy* (Harvard Business School Press, 2007).
40. Jay Sherman, “Nick puts muscle behind everGirl”, *TelevisionWeek* (5 January 2004), p. 3; “Nickelodeon unveils three new toy lines based on hit properties”, PR Newswire (10 February 2006).
41. Wendy Zellner, “Your new banker?”, *Business Week* (7 February 2005), pp. 28–31; Kathleen Day, “Piggy banker?”, *The Washington Post* (12 February 2006), p. F1.
42. Franziska Volckner and Henrik Sattler, “Drivers of brand extension success”, *Journal of Marketing* (April 2006), p. 18–34; and Chris Pullig, Carolyn J. Simmons and Richard G. Netemeyer, “Brand dilution: When do new brands hurt existing brands?”, *ibid*, p. 52–66.
43. Kevin Lane Keller, “The brand report card”, *Harvard Business Review* (January 2000), p. 147–157; Кевин Лейн Келлер, *Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом*, 2-е издание. — ИД “Вильямс”, 2005; David A. Aaker, “Even brands need spring cleaning”, *Brandweek* (8 March 2004), p. 36–40.
44. Richard Waters, Companies and markets: “Sony’s battery woes deepen in wake of ThinkPad fire”, *Financial Times* (29 September 2006), p. 1.
45. Darel K. Rigby and Vijay Vishwanath, “Localization: The revolution in consumer markets”, *Harvard Business Review* (April 2006), p. 82–92.

Разработка нового товара. Выбор стратегии маркетинга товара на разных этапах жизненного цикла



Все изобретения изначально встречаются восторженными криками, которые вскоре превращаются в вопли страха.

Бертольд Брехт

Краткое содержание

- Введение
- Инновации и стратегия разработки нового продукта
- Процесс разработки нового товара
- Стратегии жизненного цикла товара
- Резюме

Из предыдущей главы вы узнали, как маркетологи управляют торговыми марками и комплексами товаров. В этой главе мы рассмотрим две новые темы: разработку новых товаров и управление товарами на протяжении жизненного цикла. Разработка новых товаров связана с рисками. Многие новые продукты, оказавшись на рынке, терпят неудачу. Поэтому в первой части этой главы освещается процесс поиска и “выращивания” новых товаров, способных принести успех компании. Кому из маркетологов не хочется, чтобы его новые товары “жили долго и счастливо”? Во второй части главы вы узнаете, что каждый товар проходит несколько стадий своего жизненного цикла и каждая такая стадия требует разрешения новых, присущих ей проблем, что обуславливает необходимость использования разных маркетинговых стратегий и тактик. Наконец, завершив обсуждение товаров и услуг, мы рассмотрим два дополнительных соображения: социально-ответственные решения, касающиеся разработки новых товаров и услуг, и международный маркетинг товаров и услуг.

Цели главы

Прочитав эту главу, вы должны уметь:

- Объяснить, как компании находят и развивают идеи новых товаров.
- Перечислить и описать этапы процесса разработки новых товаров.
- Описать этапы жизненного цикла товара.
- Объяснить, как меняется маркетинговая стратегия за время жизненного цикла товара.

Введение

Выживание компании в современных условиях напрямую зависит от того, насколько успешно она разрабатывает и выводит на рынок новые товары. Но после того, как новый товар оказывается на рынке, его нельзя бросать на произвол судьбы. Необходимо уметь применять к нему правильные маркетинговые стратегии по мере того, как он проходит разные стадии своего жизненного цикла: разработку, выведение на рынок, рост, зрелость и постепенное вытеснение с рынка товарами, лучше удовлетворяющими потребительские нужды. То обстоятельство, что жизненный цикл каждого товара состоит из различных этапов, порождает две задачи. Во-первых, поскольку продажа любого товара рано или поздно переживает спад, устаревшие товары необходимо заменять новыми (*задача создания новых товаров*). Во-вторых, компания должна понимать, каким образом происходит устаревание ее товаров, и уметь приспосабливать свои маркетинговые стратегии к разным этапам их жизненного цикла (*задача поиска стратегии, адекватной этапу жизненного цикла*). Сначала мы рассмотрим задачу поиска и реализации новых идей, а потом перейдем к проблеме управления товарами на разных этапах жизненного цикла.

Стратегия разработки новых товаров

В условиях постоянно меняющихся запросов, технологий и конкурентного окружения компании для поддержания роста и сохранения доходов мало полагаться только на существующие товары. Компания должна создавать новые товары и услуги, которые могут появиться у нее за счет либо *приобретения* (покупки целой компании, патента или лицензии на производство чужого товара), либо *создания* нового товара силами собственного отдела исследований и разработок компании. Новые товары имеют огромное значение как для потребителей, так и для производителей товаров. “Новые товары нравятся потребителям и компаниям, — заявляет один из консультантов по новым товарам. — Потребителям — потому, что решают какие-то их проблемы и вносят разнообразие в их жизнь, а компаниям — потому, что являются одним из важнейших источников их роста”.

Создание нового товара — процесс разработки оригинального изделия, улучшенных вариантов или модификации существующих товаров, а также новых марок силами собственного отдела научных исследований и разработок компании.

Инновации и стратегии разработки нового товара

Инновация товара — процесс, охватывающий несколько видов деятельности, связанных с разработкой новых товаров: усовершенствование существующих товаров и услуг; разработка принципиально новых товаров, расширение имеющихся продуктов, позволяющее компаниям предлагать потребителям более широкий ассортимент товаров или услуг. Тут следует отметить, что инновации не стоит путать с **изобретениями**. Разработка нового товара представляет собой деятельность, включающую процесс идентификации, создания и донесения до потребителей принципиально новых ценностей или преимуществ, которых до этого рынок не предлагал.

Изобретение — новые технологии или продукты, которые с точки зрения потребителей могут нести, а могут и не нести им какие-либо выгоды и преимущества и которые, следовательно, не всегда можно превратить в источник прибыли.

Инновация — разработанная и выведенная на рынок идея, товар, услуга или технология, которая с точки зрения потребителя воспринимается как совершенно новая или обладающая теми или иными уникальными и полезными свойствами.

Компания может получить новый продукт двумя способами. Первый — *приобретение*, когда покупается целая компания или патент на выпуск товара или услуги, которые до сих пор предлагала другая компания. Сегодня многие крупные компании предпочитают приобретать уже существующие торговые марки, а не разрабатывать новые, поскольку затраты на разработку и вывод на рынок неуклонно растут. Второй способ — *разработка нового товара* собственными силами компании, т.е. ее подразделениями НИОКР. В дальнейшем под новыми товарами и услугами мы будем понимать созданные компанией оригинальные продукты, а также усовершенствованные продукты и новые торговые марки, которые компания получила именно в результате собственных разработок.

Недостатки и преимущества разработки новых товаров

Разработка новых товаров сопряжена с риском для любой компании.

1. **Это дорогостоящее занятие.** На создание нового лекарства фармацевтические компании затрачивают в среднем несколько миллионов евро. Однако эта цифра бледнеет по сравнению с затратами фирм, которые занимаются разработкой принципиально новых товаров для развлечения, например Sony. (Достаточно сказать, что эта компания не так давно инвестировала в создание нового мощного полупроводника для своей игровой приставки PlayStation 2 порядка 1,7 млрд. евро).
2. **Разработка нового товара требует времени.** В некоторых случаях время удается существенно снизить, но в ряде отраслей, таких как фармацевтика, биотехнологии, аэрокосмическая, пищевая промышленность и пр., период разработки каждого нового продукта составляет не меньше 10–15 лет. Gillette, например, затрачивает на создание каждого нового товара от двух до десяти лет. Непостоянство и непредсказуемость рынка еще больше повышают риск, связанный с выводом товара на массовый рынок.

В свое время при поддержке производителя мобильных телефонов Ericsson шведская фирма Anoto вывела на рынок “чудо-ручку”, с помощью которой можно было писать и рисовать от руки и пересылать через Интернет и мобильные телефоны текст и рисунки. На вид это была обычная ручка, которая писала обыкновенными чернилами, но она была снабжена крошечной камерой, радиопередатчиком, подзаряжаемой батареей и картриджем с чернилами. Ей требовалась специальная бумага, изображения на которой встроены в ручку камера могла распознавать, вносить в память и передавать с помощью технологии Bluetooth на мобильный телефон, а оттуда через Интернет на электронную почту или экран мобильного телефона. Технологию Bluetooth в то время уже поддерживали крупнейшие компьютерные и телекоммуникационные компании, такие как Microsoft, IBM и Nokia. Однако аналитики неслучайно указывали на высокий риск этой технологической новинки. Еще не получив широкого распространения, ручка Anoto устарела, вытесненная более совершенными технологиями.

3. **В процессе разработки нового товара могут возникнуть непредвиденные задержки.** В истории бизнеса есть масса поистине потрясающих новаторских инженерных проектов, реализация которых растягивалась на долгий срок, поскольку они не оправдывали ожиданий банкиров, инвесторов или политиков. Например, на строительство туннеля под Ла-Маншем потребовалось 10 млн. фунтов стерлингов, что более чем вдвое превысило запланированную сумму в 4,8 млн. фунтов стерлингов; из-за этого строительство было завершено с опозданием на год, 6 мая 1994 года.
4. **Многие новые товары быстро “умирают”.** Согласно результатам одного исследования, в Европе и США терпят крах 90% новых потребительских товаров. Другое исследование показало, что из десятков тысяч новых продуктов, которые в течение года выводятся на рынок в таких отраслях, как потребительские товары, безалкогольные напитки, косметические товары и товары для здоровья, спустя пять лет на прилавках остаются только 40%. Среди новых промышленных товаров процент неудач составляет не меньше 30%.

Но, несмотря на огромный риск инноваций, компании, добившиеся успеха, становятся менее уязвимыми для атак со стороны конкурентов, которые находят все новые способы придать товару или услуге новые качества или решить те или иные проблемы потребителя.

Почему новые товары терпят неудачу

Почему же новые товары так часто терпят крах? Причин много. Например, идея нового товара была отличной, но рынок для него не созрел. Или он был разработан не так тщательно, как следовало. Или новый продукт не смог продемонстрировать убедительных преимуществ перед уже завоевавшими рынок аналогами. Иногда причина заключается в неправильном позиционировании продукта, в завышенной цене, в плохом маркетинге. Порой вина лежит на руководстве компании, протолкнувшем неудачную идею вопреки неблагоприятным маркетинговым прогнозам. Наконец, бывает, что процесс разработки обходится компании дороже, чем она планировала, а конкуренты наносят ответный удар сильнее и быстрее, чем ожидалось.

От чего зависит успех нового продукта

Поскольку риск потерпеть фиаско при выводе новых товаров и услуг на рынок очень велик, каждая компания стремится повысить свои шансы на успех. Один из способов состоит в том, чтобы, анализируя примеры уже существующих удачных товаров, выявить их общие характеристики. Успех нового товара зависит прежде всего от умения компании разработать *продукт, превосходящий аналоги конкурентов*, соединяющий в себе высокое качество, уникальные свойства и повышенную потребительскую ценность. Еще один ключевой фактор — *концепция товара должна быть тщательно продумана* еще до этапа практической реализации. В концепцию следует включить подробное описание целевого рынка, требования к товару и его новые свойства. Продукты, лучше других *удовлетворяющие потребностям рынка*, всегда выигрывают. Фактором успеха является также тесное сотрудничество всех структур компании при разработке новых товаров и услуг, активное участие высшего менеджмента, постоянное стремление компании к новаторству и профессионализм всех разработчиков нового продукта. Другими словами, чтобы новый товар добился успеха и начал приносить прибыль, требуется четкое понимание того, кто

его потребитель и на каких рынках его продавать; надо разработать товар повышенной потребительской ценности.

Задача разработки новых товаров и услуг в будущем будет только усложняться. Острая конкуренция уже привела к дроблению рынка: все чаще вместо массового рынка объектом внимания компаний становятся мелкие сегменты, что ведет к сокращению объема продаж и прибылей от продажи каждого товара. Новые товары и услуги должны удовлетворять все более жестким требованиям как со стороны государства, так и общества, т.е. должны быть безопасными и не наносить вреда окружающей среде. Кроме того, затраты на поиск и реализацию новых идей и вывод на рынок новых продуктов будут расти из-за увеличения расходов на производство, рекламу и сбыт. Многие компании уже сегодня не могут позволить себе таких расходов, и в будущем им придется ограничиваться модификацией существующих товаров и имитацией товаров или услуг конкурентов, отказавшись от истинного новаторства. Мало того: даже если новый товар добьется успеха на рынке, конкуренты очень быстро скопируют его и в любом случае срок его существования очень короток.

Получается, что современные компании оказываются перед дилеммой: с одной стороны, инновации необходимы, с другой — добиться успеха в этом очень трудно. Значит, компании должны *максимально тщательно планировать каждый новый проект и подходить к процессу разработки новых продуктов системно*. Высший менеджмент должен осуществлять руководство разработкой стратегий в масштабах всей компании, обеспечивать людей всеми ресурсами, необходимыми для новаторского подхода к разработке новых продуктов.

Разработка нового товара требует усилий компании в целом. Компании не следует ограничиваться донесением инновационных стратегий до каждого работника и предоставления всех необходимых для новаторской деятельности ресурсов. Чтобы разработка новых товаров была действительно эффективной, необходимо создать формальные структуры и методики, поощряющие сотрудников заниматься новаторством, творчески подходить к делу и поддерживать этот процесс.

Процесс разработки нового товара

Процесс разработки нового товара включает девять основных этапов (рис. 12.1).



Рис. 12.1. Этапы разработки нового товара

Стратегия разработки нового товара

Эффективность новаторства в сфере разработки новых товаров или услуг зависит от правильно выбранной *стратегии разработки нового товара*, которая должна решать сразу четыре задачи: во-первых, задать направление и *сфокусировать усилия* команды

разработчиков; во-вторых, способствовать *интеграции* усилий разных подразделений; в-третьих, разрешить *передачу полномочий* на выполнение тех или иных задач другим членам команды; в-четвертых, обеспечить *проактивность* управленческих мер и решений, интенсифицируя поиск возможностей для инноваций.

Компании-инноваторы сегодня активно используют четкие письменные формулировки стратегий, так называемые **хартии разработки новых товаров** (Product Innovation Charter – PIC).

Хартия разработки новых товаров — документы, которые привлекают внимание менеджеров к причинам и возможностям инноваций; определяют перспективные в смысле инноваций товары, рынки и технологии; ставят цели (доля рынка, поток наличности, показатели прибыльности) и формулируют указания по сути или уровню новизны будущего товара.

Этот документ помогает менеджерам определить приоритетные направления при разработке принципиально новых товаров, доработке существующих товаров компании или имитации товаров или услуг конкурентов. Многие из идей новых товаров, как правило, не подлежат дальнейшей разработке, поэтому вышнему руководству компаний необходимо выработать конкретные критерии для отбора наиболее перспективных идей. Их следует отбирать, базируясь прежде всего на конкретных *стратегических ролях*, которые должны будут играть новые товары. Роли могут быть разными: помочь компании сохранить репутацию новатора в своей отрасли; сохранить долю рынка; закрепиться на новом рынке. Кроме того, новый товар может создаваться для того, чтобы помочь компании воспользоваться какими-либо преимуществами или новым способом использования некой технологии.

Генерация идей

PIC задает направление для систематического поиска новых идей. При этом следует помнить, что **генерация идей** должна быть проактивным и систематическим процессом.

Генерация идей — этап разработки нового товара, который заключается в систематическом поиске соответствующих идей.

Такой процесс гарантирует, что у компании будет много новых идей и среди них будут полностью соответствующие ее типу бизнеса. Поток поступающих идей должен быть достаточно велик, чтобы было из чего выбрать. Один из опросов продакт-менеджеров показал, что из 100 идей новых продуктов 39 идут в разработку, 17 доходят до стадии завершения, 8 новых товаров или услуг попадают на рынок и лишь один добивается коммерческого успеха.

Основные источники новых идей — работники компании, потребители, конкуренты, дистрибьюторы и поставщики.

Внутренние источники

Компания может находить новые идеи в ходе реализации научно-исследовательских проектов. Она может использовать для этого таланты и способности руководителей компании, исследователей, инженеров, рабочих и пр. Одни компании разработали специальные программы, поощряющие сотрудников предлагать новые идеи, другие используют разные формальные и неформальные схемы для поиска идей по усовершенствованию производственных процессов, товаров и услуг. Компания Toyota сообщает, что ее сотрудники ежегодно выдвигают около двух миллионов новых идей (примерно 35 предложений на одного сотрудника), и свыше 85% этих идей реализуется.

Потребители

Довольно много ценных идей новых товаров поступает в компанию от потребителей. Опросы потребителей позволяют точнее определить потребности и желания клиентов и на их основе разработать новые товары. Компания может организовать сотрудничество своего персонала с клиентами и потребителями и таким образом также получать новые полезные идеи. Именно так поступают компании Hewlett-Packard, Sony, Toyota и другие преуспевающие новаторы.

Потребители и сами создают новые товары и услуги, и компания может получить прибыль, если сумеет найти эти товары, приобрести на них права и наладить их промышленное производство. Почти треть программ для компании IBM разрабатывают сторонние пользователи. Исследование, проведенное Эриком фон Хипшелем, показало, что больше всего идей поступает в компании от основных потребителей — тех, которые активнее всего используют товары компаний и стремятся получить усовершенствованный товар или услугу раньше других.

Но потребители не всегда способны четко сформулировать свои новые потребности и пожелания. Например, если бы тридцать лет назад компания Philips провела среди потребителей опрос о желательных новых технологиях, никто из них не назвал бы персональные домашние стереосистемы. Эта идея просто не пришла бы им в голову. Именно по этой причине в компании Nokia, производящей мобильные телефоны, работают специалисты, пытающиеся определить, какие мобильные технологии могут понадобиться потребителям через десять лет. Их задача — выявить будущие потребности пользователей до того, как те осознают их. Эти же специалисты должны следить за инновациями конкурентов, чтобы Nokia могла на шаг опережать их. Исследовательская команда проводит фокус-группы среди обычных пользователей, на которых предлагают рассказать, чего они хотели бы от своих мобильных телефонов. Кроме того, членам этих групп рассказывают о новых идеях, а их реакция записывается на видео. Исследователи всегда уделяют внимание самым необычным и неожиданным идеям, поскольку именно они нередко оказываются самыми востребованными. Nokia приглашает на фокус-группы психологов, которые наблюдают за обсуждением, объясняют смысл жестов и движений лицевых мышц участников и анализируют их реакцию на новые идеи, помогая компании выявить самые перспективные предложения. Именно благодаря таким фокус-группам Nokia создала революционную модель Communicator 9000 — первый в мире смартфон.

Конкуренты

Это еще один полезный источник идей новых товаров и услуг. Анализ рекламы конкурентов позволяет узнать об их новых продуктах. С помощью опросов можно попытаться выяснить, что нравится и что не нравится потребителям в новом товаре или услуге конкурента. Наконец, компания может приобрести товар конкурента, разобрать его и понять, как он работает и почему хорошо (или плохо) продается. Это помогает компании решить, выводить ли ей на рынок аналогичный товар или услугу.

Дистрибьюторы, поставщики и прочие источники

Полезным источником сведений о нуждах и проблемах потребителей и идей новых товаров являются оптовые торговые посредники и поставщики компании. Много информации дают такие источники, как отраслевые журналы, выставки и семинары, рекламные агентства, компании маркетинговых исследований, университетские и коммерческие исследовательские лаборатории и изобретатели. Существуют также консультанты по новым товарам, которые помогают компаниям находить новые идеи и решения проблем.

Так, например, несколько лет назад голландская компания Heineken была вынуждена отозвать с рынка миллионы бутылок своего пива Export из-за того, что бутылки оказались грязными изнутри. Чтобы избежать в будущем подобных инцидентов, наносящих компании финансовый и репутационный ущерб, Heineken создала научно-исследовательскую группу, которая должна была найти оптимальный способ определения чистоты бутылок. Группа не смогла самостоятельно найти такого решения и обратилась за помощью в британскую консалтинговую группу PA Consulting Group, которая рассмотрела целый ряд самых разных вариантов — от использования рентгена и гамма-излучения до применения ядерного магнитного резонанса и ультразвуковых методик. Со временем она нашла решение проблемы, причем вдохновила ее методика, используемая фармацевтическими фирмами для проверки аптекарских пузырьков. В итоге специалисты Heineken вместе с PA Consulting Group разработали эффективную систему проверки качества пивных бутылок. Эта история еще раз подчеркнула, насколько важно для любой компании при поиске новых идей иметь доступ к информации о работе других отраслей.

Как уже говорилось, чтобы генерировать ценные идеи с долгосрочной перспективой использования, компания должна подходить к их поиску систематически. Руководство может разработать и внедрить систему управления новыми идеями, которая направляла бы весь поток поступающих идей в единый центр, в котором они накапливаются, оцениваются и хранятся. Такая система может существовать в разных видах: в виде комитета под руководством опытного, уважаемого в компании сотрудника; в виде специальной многопрофильной комиссии из представителей разных подразделений, которые регулярно собираются и оценивают поступившие новые идеи; в виде бесплатной телефонной линии для приема предложений от потребителей. Надо поощрять работников, поставщиков, дистрибьюторов, дилеров и сообщать свои идеи в соответствующее подразделение, а также внедрить официальную программу вознаграждения людей, предложивших наиболее удачные идеи.

Назначение официального менеджера идей имеет два преимущества: во-первых, способствует формированию в компании особой инновационной культуры (демонстрируя, что высшее руководство поддерживает и поощряет инновации и вознаграждает за них персонал), во-вторых, дает стабильный поток идей, из которых можно выбирать. Чем лучше работает такая система, тем больше будет идей.

Отбор идей

Цель этапа генерации состоит в том, чтобы выработать как можно больше идей; цель следующего этапа, который называется **отбором идей**, — *сократить* это количество. Она заключается в выявлении наиболее удачных и отсеивании неперспективных идей. Затраты на разработку новых товаров растут с каждым этапом, поэтому важно, чтобы на этапе отбора идей компания оставила только те из них, которые могут привести к созданию действительно прибыльного товара или услуги.

Отбор идей — этап разработки нового продукта, который заключается в выявлении наиболее удачных идей и отсеивании идей, непригодных для дальнейшей разработки.

Многие компании требуют, чтобы руководители подразделений описывали все поступающие идеи в стандартной письменной форме; описания подаются на рассмотрение специальной комиссии по оценке идей новых товаров и услуг. Этот документ должен содержать описание товара, характеристику целевого рынка и конкурентной ситуации, примерную оценку объема целевого рынка, ориентировочную цену товара, сроки и затраты на его разработку, необходимые компоненты и материалы, уровень доходности. Комиссия оценивает идеи по

стандартным критериям, представляющими собой ответы на вопросы: действительно ли данный продукт будет полезен потребителям и обществу? Какие выгоды он принесет компании? Насколько он согласовывается с целями и стратегией компании? Хватит ли у нас специалистов, опыта и средств для того, чтобы добиться успешных продаж товара? Будет ли его потребительская ценность выше потребительской ценности продуктов-конкурентов? Просто ли будет организовать его рекламу и сбыт? Сегодня многие компании разработали и внедрили эффективные системы оценки и отбора идей новых товаров.

Выработка и тестирование концепции

Теперь отобранную идею предстоит преобразовать в концепцию товара. Следует разграничивать такие понятия, как *идея товара*, *концепция товара* и *имидж товара*.

Идея товара — общее представление о товаре, который компания хотела бы вывести на рынок.

Концепция товара — проработанный вариант идеи нового товара, сформулированный в понятных и значимых для потребителей терминах.

Имидж товара — восприятие потребителем существующего или воображаемого товара.

Выработка концепции

Компания DaimlerChrysler готова вывести на массовый рынок экспериментальную модель электромобиля, работающего на топливных элементах. Это экологически безопасное средство передвижения, работающее на топливе на основе метилового спирта; его единственный побочный продукт сгорания — вода. Электромобиль экономичен (на 75% экономичнее бензинового двигателя), и в этом его основное преимущество перед автомобилями, работающими на бензине и дизельном топливе. DaimlerChrysler продолжает тестировать прототип микролитражной модели NECAR 5 (New Electric Car), хотя первые электромобили на топливных элементах были выведены на рынок в 2004 году. Эта машина быстро набирает и скорость, достигающую 150 км/час, и проходит без подзарядки до 500 км, что должно обеспечить ей преимущество перед электромобилями, работающими на батареях и требующими подзарядки каждые 150 км, причем на подзарядку требуется от трех до двенадцати часов.

Перед DaimlerChrysler стоит задача — создать на основе этого нового продукта концепции других продуктов; оценить привлекательность каждой из них для потребителей, выбрать лучшую. Чтобы оптимизировать этот процесс, некоторые компании привлекают к сотрудничеству реальных или потенциальных потребителей. Например, DaimlerChrysler может привлечь потребителей к обсуждению конструкции будущих моделей уже на ранних стадиях разработки нового продукта. Компания может предложить для обсуждения следующие концепции электромобиля на топливных элементах.

- **Концепция 1.** Малолитражный автомобиль, удобный в качестве второго семейного городского автомобиля, используется для кратковременных поездок и посещений друзей.
- **Концепция 2.** Спортивный молодежный автомобиль среднего размера.
- **Концепция 3.** Недорогой малолитражный “зеленый” автомобиль, практичный и экологически безопасный. Целевая аудитория — люди, озабоченные проблемами экологии.

- **Концепция 4.** Мощный автомобиль повышенной проходимости для активного отдыха, рассчитанный на людей, которые любят просторные машины.

Тестирование концепции

Тестирование концепции — тестирование концепции нового товара на базе группы целевых потребителей для выявления потенциальной привлекательности.

Концепцию можно представить потребителям в виде символов (текстовых или графических) или в виде прототипа. Например, концепцию 3 компания DaimlerChrysler могла бы описать так.

Экономичный, удобный в управлении малолитражный электромобиль на топливных элементах для четырех человек. Это практичное и надежное транспортное средство, работающее на топливе на основе метилового спирта, благодаря чему оно практически не загрязняет окружающую среду. Машина способна развивать скорость до 150 км/час и в отличие от электромобилей, работающих на батареях, не требует подзарядки. Цена полностью укомплектованной модели — 25 тыс. евро.

Иногда для тестирования концепции достаточно словесного описания или графического изображения будущего продукта, однако физическая презентация товара повышают надежность результатов тестирования. Сегодня компании используют повторские способы, стараясь как можно полнее донести до потребителей суть новых концепций и максимально точно протестировать их. Для этого подходят технологии создания виртуальной реальности, когда с помощью компьютера и сенсорных устройств (например, очков или перчаток) имитируется реальная ситуация.

После того как потребители ознакомились с концепцией, их просят высказать свое мнение, ответив на вопросы, пример которых представлен в табл. 12.1.

Таблица 12.1. Вопросы для тестирования привлекательности новых концепций электромобиля для потребителей

1. Понятна ли вам концепция электромобиля на топливных элементах?
2. Как вы считаете, можно ли доверять заявлениям компании о технических возможностях электромобиля?
3. В чем, на ваш взгляд, преимущества электромобиля перед обычным автомобилем?
4. Каковы, по вашему мнению, преимущества электромобиля на топливных элементах перед электромобилем, работающим от батарей?
5. Какие технические характеристики этой машины вы предложили бы усовершенствовать?
6. В каких ситуациях вы предпочли бы пользоваться электромобилем на топливных элементах, а не обычным?
7. Какой, по вашему мнению, должна быть цена такого электромобиля?
8. Кто из ваших друзей, знакомых и родственников мог бы купить электромобиль? Кто стал бы водить такую машину?
9. Купили бы вы такой автомобиль? (Варианты ответов: Да, Скорее всего, да; Скорее всего, нет; Нет.)

Ответы на такие вопросы помогут компании решить, какая из концепций больше других нравится потребителям. Предположим, что на последний вопрос о намерении приобрести новый продукт 10% респондентов ответили «да» и еще 5% — «скорее всего, да». Соотнеся эти данные с численностью населения, представленной данной целевой

группой, можно получить относительно достоверные показатели будущего объема продаж. Конечно, это достаточно грубая оценка, и относиться к ней надо с осторожностью. Такая оценка не может быть точной, потому что потребители далеко не всегда поступают в жизни так, как заявляют в ходе тестирования. Они могут высоко оценить новый товар, но потом откажутся платить за него. Тем не менее тестирование концепций необходимо проводить хотя бы для того, чтобы оценить реакцию потребителей и определить качества и характеристики товара, которые им нравятся или не нравятся. Такая информация может подсказать компании, как изменить концепцию, чтобы повысить ее привлекательность для целевого потребителя.

Разработка маркетинговой стратегии

Предположим, тестирование показало DaimlerChrysler, что потребителям больше других понравилась 3-я концепция электроавтомобиля на топливных элементах. Теперь компании предстоит разработать маркетинговую стратегию для нового автомобиля.

Маркетинговая стратегия — способ организации маркетинговой кампании, позволяющий с максимальной эффективностью достичь поставленных целей в продвижении и сбыте.

Проект маркетинговой стратегии состоит из трех частей.

Проект маркетинговой стратегии — документ, описывающий параметры деятельности по продвижению товара; в первой части описывается целевой рынок, позиционирование товара, желательные показатели объема продаж, доля рынка, планируемая прибыль в первые годы продаж; во второй части — предполагаемая цена товара, каналы сбыта и маркетинговый бюджет на первый год; в третьей — объемы продаж в долгосрочной перспективе, показатели прибыли по годам, описание маркетингового комплекса

В примере с компанией DaimlerChrysler первая часть проекта маркетинговой стратегии может выглядеть следующим образом.

Целевая аудитория: одинокие молодые люди с высшим образованием, молодые семейные пары без детей, семьи с одним-двумя детьми; со средним/высоким уровнем дохода и желающие иметь практичное и экологически безопасное средство передвижения.

Позиционирование: электроавтомобиль будет позиционироваться как более экономичное, простое в управлении и меньше загрязняющее окружающую среду транспортное средство, чем автомобили с двигателями внутреннего сгорания и гибридные модели. **Продажи:** первый год — 100 тыс. автомобилей при издержках не выше 15 млн. евро; второй год — 120 тыс. автомобилей с прибылью 25 млн. евро.

Во второй части проекта указываются планируемая цена товара, каналы сбыта и маркетинговый бюджет на первый год. Для DaimlerChrysler эта часть могла бы выглядеть так.

Электромобиль на топливных элементах может быть предложен в трех цветовых решениях, в базовой комплектации — без системы кондиционирования. Розничная цена: 20 тыс. евро с возможностью 15%-ной скидки для дилеров. Дилеры, в течение месяца продавшие больше десяти автомобилей, получают дополнительную скидку в размере 5% за каждый проданный в этом месяце электромобиль. Маркетинговый бюджет: 20 млн. евро на общенациональную и местную рекламу (в рекламе следует подчеркивать простоту управления и экологическую безопасность). В течение первого года планируется проведение маркетинговых исследований (с бюджетом 150 тыс. евро), цель которых — выявить основных покупателей нового электромобиля и определить уровень их удовлетворения новым товаром.

В третьей части проекта указываются планируемые показатели объемов продаж в долгосрочной перспективе, показатели прибыли, которых компания рассчитывает достичь в течение первых нескольких лет; иногда приводится описание маркетингового комплекса. В проекте DaimlerChrysler третья часть может содержать такую информацию.

Показатели объемов продаж и прибыли: со временем планируется достичь доли рынка в 3% и чистой прибыли в 15%. Для этого особое внимание надо уделить качеству продукта. Если позволит конкурентная ситуация, на второй и третий год продаж можно повысить цену. Общий размер рекламного бюджета планируется ежегодно повышать на 10%. Расходы на маркетинговые исследования, начиная со второго года продаж, планируется сократить до 60 тыс. евро в год.

Бизнес-анализ

После того как выработана концепция товара и сформулирована маркетинговая стратегия, менеджерам компании следует оценить практическую целесообразность предложения, для чего выполняется бизнес-анализ.

Бизнес-анализ — исследование и оценка прогнозов по объемам продаж, затратам и прибыли по новому товару, проводимые с целью установления соответствия товара задачам компании.

Если все эти показатели совпадают с задачами компании, товар или услуга переходит на стадию разработки.

Чтобы приблизительно оценить объем продаж нового продукта, компания анализирует данные о сбыте сходных товаров или услуг за прошлые годы и проводит опрос клиентов на соответствующем рынке. Определив минимальные и максимальные показатели объемов сбыта, компания определяет диапазон риска. Подготовив прогноз по объемам продаж, менеджмент аналогичным образом составляет прогнозы ожидаемых прибылей и затрат, включая расходы на маркетинг, НИОКР, производство, бухгалтерские и прочие затраты. Все эти данные используются для оценки общей привлекательности нового товара с финансовой точки зрения.

Создание прототипа

До этого этапа большая часть товаров существует лишь в форме словесного описания, чертежа или черновой модели. Если бизнес-анализ концепции товара подтверждает его перспективность, она переходит на этап создания прототипа.

Создание прототипа — этап разработки нового товара, на котором его концепция превращается в физический товар.

На этом этапе научно-исследовательский или инженерный отдел компании превращает концепцию товара в реальный, физический товар. Начиная с этого момента затраты на разработку нового товара резко возрастают. Именно на этапе создания прототипа становится ясно, способна ли идея превратиться в реальный прибыльный товар.

Для начала создается одна или несколько физических версий концепции товара. Цель — получить прототип, который будет нормально функционировать, понравится потребителям и сможет удовлетворить их запросы, выпуск которого можно наладить быстро и в рамках выделенного бюджета. На создание удачного прототипа могут уйти дни, недели, месяцы, даже годы. Иногда разработчики сталкиваются в этом процессе с большими проблемами, и им приходится искать пути, которые позволят преодолеть вставшие на их пути преграды.

В элегантной парижской штаб-квартире компании Louis Vuitton механическая рука поднимает коричневую сумку, нагруженную весом в 2,5 кг, примерно на полметра, затем отпускает, — и это продолжается в течение четырех суток. Мы находимся в оборудованной по последнему слову техники испытательной лаборатории компании Louis Vuitton, в которой продукция фирмы подвергается жесточайшим пыткам. Специальная установка бомбардирует сумки ультрафиолетовыми лучами, проверяя устойчивость материалов к выгоранию на солнце. Третья установка проверяет надежность замка-молнии, закрывая и открывая его пять тысяч раз. Здесь есть даже устройство, которое трясет ручку сумки, проверяя, как быстро та отвалится.

Готовые прототипы подвергают функциональным испытаниям в лабораторных и полевых условиях, проверяя надежность и безопасность товара.

Любой прототип должен обладать не только функциональными характеристиками, но и психологическими. Например, нужно добиться, чтобы электромобиль на топливных элементах был не только конструктивен, комфортабелен и надежен, но и понравился потребителям. Многие компании организуют тест-драйвы, когда потребитель садится за руль и на практике оценивает характеристики новой модели. При создании прототипа некоторых товаров требуется участие не только конечного пользователя, но и посредников.

Создавая прототип, компания должна не просто разработать товар, который будет удовлетворять потребности и запросы его пользователей, но и учесть особенности его производства. Производственные проблемы можно свести к минимуму, если при создании прототипов учитывать производственные стандарты и требования, принятые в данной компании. Тогда изначально будут разрабатываться конструкции, которые не только обладают всеми нужными характеристиками и удовлетворяют всем потребительским требованиям, но и могут быть произведены в массовом объеме на имеющихся у компании мощностях. Это позволяет снизить производственные затраты при сохранении или даже повышении уровня качества и надежности товара.

Тестовый маркетинг

Если прототип успешно выдержал функциональные испытания и тесты с участием пользователей, он переходит на следующую стадию — **тестового маркетинга**.

Тестовый маркетинг — этап разработки нового товара, на котором готовый новый товар и его маркетинговая программа тестируются в условиях, максимально приближенных к рыночным.

На этом этапе компания проводит пробную продажу товара на отдельных рынках и оценивает реакцию потребителей. Компания обкатывает товар и его маркетинговую программу, выбирая самые эффективные стратегии позиционирования, рекламы, сбыта, ценообразования, создания торговой марки и упаковки, а также уточняет бюджет маркетинга данного товара. Тестовый маркетинг показывает реакцию покупателей и дилеров в момент покупки товара и в процессе использования и помогает оценить вероятность повторных покупок. Результаты тестового маркетинга можно использовать для уточнения прогнозов будущих объемов продаж и прибыли. Хорошо организованная и правильно проведенная кампания тестового маркетинга позволяет компании судить об успешности нового товара и правильности выбора для него маркетинговой программы.

Масштабы тестовых маркетинговых программ и издержки на их проведение зависят от типа нового товара. Тестовый маркетинг требует также затрат времени, что открывает преимущества конкурентам. Если затраты на разработку и вывод на рынок нового товара невелики, а руководство уверено в успехе, компания может ограничиться сокращенной программой тестового маркетинга либо отказаться от нее вообще. Поэтому компании обычно не проводят тестовый маркетинг при расширении ассортимента, незначительных усовершенствованиях имеющегося товара, при имитации успешных продуктов конкурентов. Однако если вывод нового продукта на рынок требует значительных капиталовложений либо если менеджмент не уверен в успехе нового товара или правильности выбора маркетинговой программы, компании может потребоваться полномасштабный тестовый маркетинг.

Тестовый маркетинг применяется не только в производственном секторе, но и в секторе услуг. Например, авиакомпания, которая собирается предложить новую более надежную и удобную систему электронной продажи билетов, может испытать ее на внутренних рейсах и только после этого вводить на международных. Такое тестирование позволит оценить на раннем этапе эффективность новой системы и понять, нравится ли она потребителям, и только потом вводить ее во всей сети авиакомпании.

Решение о том, будет ли проведен тестовый маркетинг и в каких масштабах, зависит от затрат и риска, связанных с выводом на рынок нового продукта, от стоимости тестовой маркетинговой программы и от того, насколько важно для компании предложить новый товар или услугу как можно скорее. Затраты на тестовый маркетинг, даже если они велики, все-таки не идут ни в какое сравнение с расходами, которые понесет компания, приняв неправильное решение. В качестве примера можно вспомнить компанию Unilever с ее стиральным порошком *Omo Power*, который она вывела на рынок в качестве принципиально нового моющего средства без предварительного тестового маркетинга. В 1994 году компания выпустила *Omo Power* на сумму 200 млн. фунтов стерлингов и начала продавать его на рынках всех европейских стран. Однако спустя год компании пришлось затратить еще 70 млн. фунтов стерлингов, чтобы изъять его из продажи, потому что он разъедал ткань и вызвал у потребителей множество нареканий.

Компании, выпускающие товары широкого потребления, проводят тестовый маркетинг на стандартных тестовых рынках, контролируемых тестовых рынках или моделируемых тестовых рынках.

Стандартные тестовые рынки

На стандартных тестовых рынках компания выбирает несколько самых типичных "тестовых площадок", проводит на них полномасштабную маркетинговую кампанию и оценивает эффективность нового товара по результатам аудита магазинов, опросов потребителей и дистрибьюторов. Полученные данные используются для прогнозирования объемов про-

даж и прибыли в более широком масштабе, для выявления проблем нового товара и корректировки первоначальной маркетинговой программы с учетом реальных показателей.

Этот метод имеет свои недостатки: он дорог и может потребовать много времени (до трех и даже пяти лет). Конкуренты на стандартном тестовом рынке могут следить за вашей деятельностью и даже вмешаться в процесс, снизив цены на свои товары в этом регионе, усиленно стимулируя сбыт и даже скупая тестируемый товар. Наконец, тестирование на стандартном рынке позволяет конкурентам ознакомиться с вашим товаром задолго до того, как он попадет на широкий рынок, а значит, они сумеют выработать стратегию защиты или даже нанести контрудар по новому товару.

Несмотря на все эти недостатки, стандартные тестовые рынки по-прежнему остаются самым распространенным местом рыночных исследований. Однако в последнее время компании переходят на более быстрые и дешевые методы — исследования на базе контролируемого или моделируемого тестового рынка.

Контролируемые тестовые рынки

Сегодня многие маркетинговые компании составляют перечни магазинов, которые согласны за вознаграждение продавать их новые товары. Компания, желающая протестировать тот или иной новый товар, сообщает, сколько магазинов ей для этого понадобится и где они должны располагаться. Исследовательская фирма доставляет новый товар в выбранные магазины и контролирует его мерчендайзинг, рекламу, цены и мероприятия по стимулированию сбыта в точках продаж. Работники отслеживают результаты продаж и выявляют факторы, влияющие на спрос на новый товар.

Существуют специальные системы контролируемого тестового маркетинга — например, Scantrack фирмы Nielsen и BehaviorScan компании Information Resources Inc. (IRI), позволяющие отслеживать покупательское поведение с момента получения покупателем информации о появлении нового товара из телерекламы до момента покупки. Компания IRI составляет контрольные списки покупателей на тестовых рынках, оценивает время, проведенное этими покупателями перед телевизором, и транслирует для них специальную рекламу. Потом потребители покупают товары в магазинах — участниках эксперимента, предъявляя при этом идентификационные карточки.

В этих магазинах IRI контролирует все значимые для теста факторы: размещение товара на полках, цены и стимулирование сбыта в местах продажи. Соответствующая информация объединяется с демографическими данными каждого покупателя и с информацией о том, какие телепрограммы он обычно смотрит. IRI еженедельно представляет отчеты о продажах тестируемого товара по каждому магазину. А поскольку сканеры регистрируют каждую покупку каждого покупателя, система позволяет также собрать информацию об их повторных покупках и о реакции разных типов потребителей на новый товар, его рекламу и другие элементы маркетинговой программы.

Тестирование на контролируемых рынках, как правило, требует меньше времени, чем на стандартных (где на это может уйти от шести месяцев до года), и обычно обходится дешевле. Однако из-за ограниченного размера экспериментальных групп и тестируемых рынков результаты исследований могут быть недостаточно достоверными и их нельзя экстраполировать на более широкие рынки или целевые аудитории. Впрочем, опытные исследователи умеют проецировать результаты контролируемого тестового маркетинга на более широкие рынки, учитывая все погрешности и искажения. Еще один недостаток контролируемого тестирования, как и в случае со стандартным тестовым рынком, заключается в том, что конкуренты получают возможность ознакомиться с новым товаром компании задолго до начала его массовой продажи.

Моделируемые тестовые рынки

Компании могут тестировать новые товары и в моделируемой покупательской среде. Компания либо агентство маркетинговых исследований показывает специально отобранным покупателям рекламу разных товаров, в том числе и тестируемого. Потребителям предлагают небольшую сумму и приглашают в обычный или экспериментальный магазин, в котором на них можно что-то купить (но можно ничего не покупать и оставить деньги себе). Исследователи регистрируют, сколько покупателей покупают новый товар и сколько — аналогичные товары конкурентов. Моделирование реальных ситуаций позволяет оценить эффективность рекламных мероприятий компании по сравнению с конкурентами. Исследователи также опрашивают покупателей, почему те купили (или не купили) те или иные товары. Спустя несколько недель купивших товары опрашивают по телефону, чтобы определить их отношение к новому товару: насколько активно они его используют, довольны ли и готовы ли совершить повторную покупку. Затем с помощью компьютерных моделей и экстраполяции результатов теста на массовый рынок специалисты прогнозируют объем продаж в общенациональном масштабе.

В последнее время компании активно используют для таких исследований высокие технологии и Интернет.

Моделируемые тестовые рынки лишены недостатков, присущих стандартным и контролируемым тестовым рынкам. Как правило, их использование обходится значительно дешевле, быстрее (достаточно восьми недель) и не так заметно конкурентам. Но у них есть свои недостатки: маленькая выборка и имитированная среда совершения покупки. Поэтому результаты исследований, полученные данным методом, считаются не столь точными и надежными, как полученные в ходе широкомасштабного тестирования в реальных ситуациях. Моделируемые тестовые рынки обычно применяются в качестве предварительного тестирования рынков: благодаря дешевизне и скорости исследования компания может провести один или несколько тестов и максимально быстро оценить свой новый товар или эффективность маркетинговой программы. Если результат кажется компании многообещающим, товар можно выводить на рынок без дальнейших испытаний, если результат плох, то либо от товара следует отказаться, либо существенно его улучшить и испытать повторно. Если же результаты неопределенные, товар и маркетинговую программу можно протестировать также другими методами — на контролируемом или стандартном тестовом рынке.

Тестовый маркетинг промышленных товаров

Компании, работающие на промышленных рынках (где продаются и покупаются товары для использования в производстве других товаров, перепродажи конечным потребителям и т.д.), используют для тестирования следующие методы пробного маркетинга: тесты использования товаров, отраслевые выставки, выставки дистрибьюторов и дилеров, а также исследования на стандартных или контролируемых тестовых рынках.

Тесты использования товаров

Компания выбирает небольшую группу потенциальных фирм-потребителей, которые соглашаются в течение некоторого времени пользоваться ее новым товаром под наблюдением технического персонала компании-производителя. Так выявляются требования к обслуживанию будущих массовых потребителей нового товара. После тестирования участников теста опрашивают, чтобы выявить их реакцию на товар и узнать, хотят ли они приобрести его. Для некоторых товаров такие тесты проводятся как на уровне промышленных предприятий, так и среди конечных пользователей товара.

Отраслевые выставки

Отраслевые выставки и шоу всегда привлекают большое количество покупателей возможностью за короткое время ознакомиться сразу с несколькими новыми товарами. Компания-производитель следит за реакцией потребителей на характеристики товаров и пытается определить, готовы ли потребители приобрести их.

Выставки дистрибьюторов и дилеров

Компании-производители тестируют новые промышленные товары в демонстрационных залах дилеров и дистрибьюторов, в которых они зачастую выставляются вместе с другими товарами, даже вместе с товарами конкурентов. Это позволяет получить достоверные данные о предпочтениях и оптимальных ценах на товары в естественной торговой среде.

Стандартные или контролируемые тестовые рынки

На этих рынках оценивается потенциал новых товаров промышленного назначения. Компания-производитель делает ограниченную поставку товара, продает его в нескольких географических зонах и обеспечивает процесс продаж всем спектром рекламы, стимулирования сбыта и другой маркетинговой поддержкой. Это позволяет компании тестировать новый товар и маркетинговую программу его вывода на рынок в реальных рыночных условиях.

Коммерциализация

Благодаря тестовому маркетингу компания получает информацию, необходимую для принятия окончательного решения о целесообразности вывода нового товара на рынок. Когда компания переходит к **коммерциализации**, т.е. к реальному выводу товара на массовый рынок для получения прибыли, она сталкивается со значительными расходами.

Коммерциализация — вывод нового товара на массовый рынок с целью получения прибыли.

В секторе фасованных товаров широкого потребления затраты на рекламу, стимулирование сбыта и другие маркетинговые мероприятия в первый год продажи нового товара составляют от 10 до 200 млн. евро. Кроме того, компании надо построить или арендовать новые производственные площади. Ей понадобятся средства на то, чтобы начать производство нового товара в объемах, удовлетворяющих спрос на него; в противном случае она оставит нишу для конкурентов.

Выводя на рынок новый товар, компании необходимо ответить на четыре важных вопроса: когда, где, кому, как?

Когда?

Крайне важно правильно выбрать время для вывода нового продукта на рынок, чтобы, например не спровоцировать каннибализации или не попасть в экономический спад, когда потребители ограничивают свои расходы только самыми необходимыми покупками.

Где?

Компания должна тщательно продумать, где именно должен поступить в продажу новый товар — в каком-то одном городе или в регионе, в нескольких регионах, на общенациональном или международном рынке. Мало пайдется компаний, у которых достанет

смелости, капитала и производственных мощностей, чтобы выпустить новый товар сразу на общенациональный или международный рынок. Чаще составляется график постепенного освоения рынка по регионам. В частности, небольшие компании обычно начинают с вывода нового товара на рынок одного, самого привлекательного и перспективного города и региона. Более крупные компании могут сразу освоить несколько регионов или весь общенациональный рынок.

Компании с разветвленной международной системой сбыта, такие, например, как Nokia, Unilever, Procter & Gamble и Colgate-Palmolive, обычно практикуют стратегию глобального освоения рынка или так называемую стратегию *ведущей страны*. Например, Procter & Gamble, выводя на рынок новый шампунь Palmolive Options, воспользовалась именно этой стратегией: сначала этот товар появился на рынках Австралии, Филиппин, Гонконга и Мексики, а затем — в Европе, Азии, Латинской Америке и Африке. Фирмы, работающие на международном рынке, все чаще используют стратегию стремительной глобальной массивированной атаки.

Кому?

При массивированном выводе нового товара сразу на несколько рынков компания должна определить наиболее перспективных потенциальных покупателей и сосредоточить свои маркетинговые усилия именно на них. Целевые группы выявляются заранее в ходе исследований и благодаря различным тестовым маркетинговым программам. Например, мобильный телефон Vertu компании Nokia ценой до 14 950 фунтов стерлингов был рассчитан прежде всего на кинозвезд и детей богатых родителей. Компания должна правильно распределить свои усилия и первым делом нацелиться на покупателей-новаторов, ранних последователей, активных пользователей и неформальных лидеров. Особенно важно привлечь представителей последней категории, поскольку именно от их мнения будет зависеть отношение к новому товару основной массы потенциальных потребителей.

Как?

Компания должна выработать *план действий* по выводу нового товара на выбранные рынки. На этом этапе маркетинговый бюджет направляется на разработку маркетингового комплекса и другие маркетинговые мероприятия.

Например, когда немецкая фирма Siemens в 2003 году торжественно представила свою новую марку мобильного телефона Xelibri, основным направлением стратегии вывода нового товара было формирование доверия к нему как к модной марке. Xelibri стал звездой церемонии открытия Недели высокой моды в Лондоне; знаменитости и редакторы модных журналов были приглашены на эту вечеринку как на день рождения новой модной марки. Вместе с другими изысканными модными мероприятиями и масштабной пиар-кампанией это привлекло внимание средств массовой информации, обеспечило поддержку наиболее влиятельных фигур из мира моды и резко повысило уровень осведомленности о новой марке людей, следящих за модными тенденциями, во всем мире. Чтобы еще больше подчеркнуть ультрамодный, даже провокационный имидж новой модели, для освещения события был приглашен известнейший в мире моды фотограф Дэвид ЛаШапель. Все это сопровождалось широкомасштабной рекламной кампанией, рекламой в кинотеатрах и на телевидении. Чтобы позиционировать телефон как ультрамодный аксессуар, в качестве основных каналов сбыта были привлечены дорогие сети универмагов, например, Selfridges в Великобритании и Peek & Cloppenburg в Германии, которые до этого вообще не торговали мобильными телефонами. Для расширения охвата рынка использовались традиционные магазины по продаже мобильных телефонов, которые, однако, работали по специально разработанной схеме, также призванной закрепить позицию Xelibri как ультрамодного аксессуара.

Управление разработкой новых товаров

Процесс разработки новых товаров (рис. 12.1) представляет ключевые виды деятельности, связанные с поиском, разработкой и выведением новых товаров на рынок. Однако разработка новых товаров не сводится лишь к формальной последовательности этапов. Компании должны применять целостный подход к управлению процессом. Успешная разработка новых товаров невозможна без приложения клиент-ориентированных, коллективных и систематических усилий.

Клиент-ориентированная разработка новых товаров

Разработка новых товаров должна носить клиент-ориентированный характер. Другими словами, придумывая и разрабатывая новый товар, компания должна помнить прежде всего о тех, кому он предназначен. Но многие компании забывают об этом, сосредоточиваясь на технической стороне, т.е. на НИОКР. Но подобно любым другим аспектам маркетинга, успешная разработка новых товаров начинается с выявления нужд потенциальных клиентов и того, что представляет для них ценность.

Клиент-ориентированная разработка новых товаров — деятельность по созданию новых продуктов, направленная на изыскание новых способов решения проблем, волнующих клиентов, и на обеспечение максимальной удовлетворенности клиентов.

Результаты одного из исследований показали, что самыми успешными новыми товарами являются такие, которые заметно отличаются от своих предшественников (т.е. дифференцированы), решают серьезные проблемы, которые волнуют клиентов, и обеспечивают такое предложение ценности, перед которым клиенты не могут устоять [25]. Таким образом, о каких бы товарах ни шла речь, инновационные компании не замыкаются в своих научно-исследовательских лабораториях, а стараются доставить своим потребителям новую потребительскую ценность [26].

Таким образом, клиент-ориентированная разработка новых товаров начинается с решения проблем, волнующих клиентов, и им же заканчивается. Примерно то же самое имеет в виду эксперт, задающий риторический вопрос: “Что же такое инновация, как не товары и услуги, которые олицетворяют собой новаторские решения, удовлетворяющие насущные потребности клиентов?” [27].

Коллективная разработка новых товаров

Разработка удачных новых товаров невозможна без межфункциональных усилий в масштабе всей компании. Некоторые компании организуют процесс разработки новых товаров в виде строго упорядоченной последовательности этапов, представленных на рис. 12.1, начиная с генерации идей и заканчивая коммерциализацией. При таком подходе, называемом *последовательной разработкой товара*, в каждый момент времени выполняется лишь одна стадия разработки в каком-либо из отделов компании; по ее завершении проект передается в другой отдел, где выполняется следующая стадия. Такой упорядоченный, поэтапный процесс позволяет наблюдать за ходом выполнения сложных и рискованных проектов, однако он не обеспечивает достаточной скорости разработки. В условиях быстро меняющегося, высококонкурентного рынка такие темпы могут привести к провалу товара, потере прибыли, утрате позиций на рынке. Сокращение времени

разработки — насущная необходимость во всех отраслях экономики. Чтобы как можно быстрее вывести на рынок свои новые товары, многие компании используют метод **коллективной разработки новых товаров**.

Коллективная разработка новых товаров — метод создания новых продуктов при тесном сотрудничестве разных подразделений компании и совмещении во времени нескольких этапов разработки для экономии времени и повышения эффективности.

Вместо того чтобы переводить новый товар из отдела в отдел, в компании собирается команда, состоящая из представителей разных отделов и сопровождающая новый товар от начала до конца. В такие команды входят маркетологи, экономисты, дизайнеры, технологи, юристы, а иногда поставщики и потребители. Высшее руководство определяет общее стратегическое направление разработки, но не формулирует идею товара или рабочий план. Оно ставит перед командой жесткие цели — “быстро создать тщательно спроектированные и высококачественные товары” — и предоставляет команде столько свободы и ресурсов, сколько необходимо, чтобы достичь эту цель. При последовательном процессе разработки заминка на одной стадии может серьезно затормозить весь проект. При коллективной разработке, если одна функциональная группа сталкивается с проблемой, она работает над ее преодолением, пока остальные двигаются дальше.

Однако параллельный подход имеет и свои ограничения. Сверхбыстрая разработка товара может оказаться более рискованной и дорогостоящей, чем медленная, но упорядоченная при последовательном подходе. Нередко она приводит к дополнительным организационным трениям и путанице. Но в быстро меняющихся отраслях промышленности со все более короткими жизненными циклами товара преимущества быстрой разработки намного превышают связанные с этим риски. Компании, сочетающие клиент-ориентированную разработку новых товаров с методом коллективной разработки, получают серьезные конкурентные преимущества. Они быстрее реагируют на изменения вкусов потребителей и запрашивают более высокие цены за более современный дизайн товаров.

Систематическая разработка новых товаров

Процесс разработки новых товаров должен носить целостный и систематический характер, иначе удастся выявить лишь несколько новых идей, тогда как многие ценные идеи так и не будут сформулированы. Чтобы избежать подобных проблем, компания должна внедрить у себя *систему управления инновациями*, предназначенную для сбора, изучения и оценки идей, связанных с разработкой новых товаров.

Компания может назначить на пост ответственного за инновации кого-либо из высших должностных лиц. Можно также установить программное обеспечение управления идеями, связанными с разработкой новых товаров. Компания может призвать работников, поставщиков, дистрибьюторов и дилеров принимать активное участие в поиске оригинальных идей и разработке новых товаров; учредить межфункциональный комитет по управлению инновациями, который будет оценивать идеи новых товаров и способствовать воплощению наиболее ценных идей в жизнь; разработать программы поощрения и материального стимулирования лиц, высказавших наиболее ценные идеи.

Подход, основанный на использовании той или иной системы управления инновациями, во-первых, позволяет сформировать инновационно-ориентированную культуру компании, показывая, что высшее руководство компании поддерживает, поощряет и вознаграждает инновации, во-вторых, приводит к появлению большого числа идей новых

товаров, среди которых почти наверняка окажутся чрезвычайно ценные. При таком подходе невозможна ситуация, когда та или иная ценная идея остается нереализованной из-за отсутствия поддержки среди высших руководителей компании.

Таким образом, для обеспечения успеха нового товара требуется не просто формулирование оригинальных идей, воплощение их в реальные товары и поиск потребителей таких товаров, но целостный и последовательный подход к изысканию новых способов создания у клиентов положительных впечатлений, начиная с выработки и отбора идей новых товаров, с целью создания и выведения на рынок товаров, удовлетворяющих потребности и нужды клиентов.

Кроме того, успешная разработка новых товаров требует участия всей компании. В компаниях, которые славятся своими достижениями в разработке новых товаров (таких, как Apple Computer, Google, 3M, Procter & Gamble и GE), корпоративная культура поощряет, поддерживает и стимулирует инновации. Можно привести в качестве примера компанию 3M, которая год за годом оказывается в числе самых новаторских компаний мира.

Обзор основных концепций

Товары, входящие в товарный ассортимент компании, имеют ограниченную продолжительность жизни, и их приходится заменять новыми. Но новые товары могут потерпеть неудачу -- риск провала новинки так же велик, как и вероятность ее успеха. Залог успешной новаторской деятельности — создание такой организационной структуры, которая стимулировала бы появление идей новых товаров, планирование и проведение процесса разработки новых товаров.

1. Объясните, как компании находят и воплощают на практике идеи, связанные с разработкой новых товаров.

Компании ищут и развивают идеи новых товаров, используя огромное количество источников информации. Многие идеи появляются из *внутренних источников*. Компании используют различные формальные методы поиска и разработки идей новых товаров. Для получения новых идей, что называется, из первых рук, компании проводят опросы *потребителей*, анализируют их жалобы и предложения. Ценным источником информации могут стать *конкуренты*. Компании отслеживают товары-новинки конкурентов, разбирают их на составные части, внимательно изучают и выпускают либо подобный продукт, либо усовершенствованный. Много ценной информации о проблемах, возникших у потребителей, и о возможностях товара-новинки можно узнать у *дистрибьюторов и поставщиков*.

2. Назовите и охарактеризуйте этапы процесса создания товара-новинки, а также основные соображения, связанные с управлением этим процессом.

Процесс создания нового товара состоит из восьми последовательных этапов. Новый товар начинается с *генерации идей*. Затем следует *отбор идей*, сокращающий количество идей по критериям, разработанным специалистами компании. Прошедшие отсев идеи проходят этап разработки *концепции товара*, на котором идея товара приобретает словесные или графические очертания. На следующем этапе осуществляется проверка концепции, чтобы определить наиболее перспективную с точки зрения потребителя. Удачные концепции переходят на этапы разработки *стратегии маркетинга и экономического анализа*. На этих этапах маркетоло-

логи должны проанализировать возможности производства и сбыта этого товара, его соответствие глобальным целям компании. В случае положительных результатов на этой стадии предприятие переходит к осуществлению *пробного маркетинга* и освоению серийного производства (*коммерциализации*). Создание нового товара не сводится лишь к прохождению определенной совокупности этапов. Компании должны применять систематический, целостный подход к управлению процессом создания товара-новинки. Успешная разработка новых товаров невозможна без приложения клиент-ориентированных, коллективных и систематических усилий.

3. Опишите этапы жизненного цикла товара.

Каждому товару, запущенному в производство, присущ свой жизненный цикл, отмеченный рядом постоянно возникающих проблем и открывающихся возможностей. Изменение объемов продажи типичного товара характеризуется S-образной кривой, проходящей через пять этапов. Первым этапом жизненного цикла товара является этап *разработки товара*, на котором компания находит и разрабатывает идеи новых товаров. Этап *выведения на рынок* характеризуется медленным увеличением сбыта и низкой прибылью. В случае успеха товар достигает этапа *роста*, на котором происходит быстрый рост объема продаж и увеличение прибыли. Затем следует этап *зрелости*, когда рост продаж замедляется и прибыль стабилизируется. И наконец, товар переходит на этап *упадка*, на котором и объем продаж, и прибыли сокращаются. Задачей компании на этом этапе становится выявление стареющих товаров и принятие решения о целесообразности продолжения их выпуска.

4. Расскажите, как стратегии маркетинга связаны с этапами жизненного цикла товара.

При *выведении* товара на рынок компания должна увязать стратегию освоения рынка со стратегией позиционирования этого товара. Компании потребуется приложить немало усилий для того, чтобы проникнуть в новые сегменты рынка и каналы распределения, проинформировать потребителей о новом товаре и добиться, чтобы потребители приняли решение о его покупке. На этапе *роста* компания продолжает активно общаться с потребителями и дистрибьюторами. На этом этапе компания стремится обойти своих конкурентов и обеспечить быстрые темпы роста объема продаж, предлагая усовершенствованные варианты товара, проникая в новые сегменты рынка и каналы распределения, изменяя методы продвижения товара и постепенно снижая цены. На этапе *зрелости* компании продолжают инвестировать в устаревающий товар. Для оживления сбыта компания использует различные новаторские приемы, предусматривающие, в частности, *модификацию рынка, товара и комплекса маркетинга*. В процессе *модификации рынка* компания пытается увеличить объемы потребления существующего товара. В процессе *модификации товара* компания изменяет некоторые характеристики своего изделия, уровень качества, свойства или дизайн, чтобы привлечь новых пользователей и освоить новые сегменты рынка. В процессе *модификации комплекса маркетинга* компания старается увеличить объемы сбыта, изменяя один или сразу несколько элементов маркетингового комплекса. При вступлении товара в стадию *упадка* менеджеры должны решить, могут ли они продолжать выпуск товара в надежде на то, что конкуренты уйдут с рынка, либо стоит “собрать урожай”, снизив издержки и сохранив прежний объем продаж, либо исключить товар из номенклатуры. В последнем случае товар могут продать другой компании или просто снять с производства.

5. Обсудите две дополнительные проблемы, связанные с созданием новых товаров: социальную ответственность при принятии решений о производстве тех или иных товаров и проблемы международного маркетинга товаров и услуг.

Маркетологи должны принимать во внимание два дополнительных вопроса, связанных с созданием новых товаров. Первым из них является *социальная ответственность*. Сюда относятся проблемы публичной политики, а также законы и нормативы, регулирующие приобретение товаров или отказ от них, защиту патентов, качество и безопасность товаров и гарантийные обязательства производителей товаров. Вторым вопросом касается проблем, с которыми приходится сталкиваться международным производителям товаров и услуг. В частности, международным производителям приходится решать, в какой мере им следует стандартизировать, а в какой адаптировать товары и услуги, которые они предлагают на мировых рынках.

Обсуждение основных концепций

1. Почему так важно тестирование концепции?
2. При каких условиях вы могли бы принять решение не проводить пробный маркетинг какого-либо товара? Опишите товар или услугу, которая не требует обязательного проведения пробного маркетинга.
3. Сравните последовательный метод разработки новых товаров с коллективным методом разработки новых товаров. Можно ли считать, что один из этих двух методов лучше другого? Поясните свой ответ.
4. Укажите и обсудите проблемы, связанные с жизненным циклом товара.
5. В этой главе утверждается, что “На этапе роста компания сталкивается с необходимостью компромисса между стремлением к завоеванию как можно большей доли рынка и стремлением к получению как можно большей текущей прибыли”. Поясните это утверждение.
6. Перечислите основные причины, в силу которых товар по мере прохождения разных стадий своего жизненного цикла в конечном счете выходит на стадию упадка.

Применение основных концепций

1. Сформируйте небольшую группу. Сгенерируйте в составе этой группы идеи относительно какого-либо нового потребительского товара, который удовлетворял бы ту или иную реально существующую потребность людей (важно, чтобы такого товара еще не было в продаже). Выберите среди этих идей ту, которая кажется вам самой удачной. Какой процесс использовала ваша группа для генерации и отбора идей?
2. Сформулируйте в письменном виде маркетинговую стратегию для новой модели складного велосипеда.
3. Вы занимаете должность продукт-менеджера в фирме, которая занимается производством и сбытом серии фирменных детских игрушек. Эта серия фирменных детских игрушек выпускается уже в течение пяти лет. Ежегодные объемы про-

даже и прибыль за этот период представлены на соответствующей диаграмме. Сформулируйте в письменном виде стратегию (объемом не более одного предложения) для каждого из «четырёх P », исходя из той стадии жизненного цикла, на которой в настоящий момент пребывает данный товар.

Примечания

1. Alison Maitland, "Hoki: The white sustainable fish that got away", *Financial Times* (13 July 2005); "Fish & birds loose sustainability ranting", *New Zealand Times* (5 October 2007); Owen Hembry, "Hoki cuts not enough in long term", *New Zealand Herald* (4 October 2007); "Sharpening their harpoons", *The Economist* (26 May 2007), p. 77; "Still waters: The global fish crisis", *National Geographic* (April 2007), p. 33–98.
2. Katrijn Gielens and Jan-Benedict E. M. Steenkamp, *What drives new product success? An investigation across products and countries* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute), Report 2004, No. 04-108.
3. Michiyo Nakamoto, "Screen test: Stringer's strategy will signal to what extent Sony can stay in the game", *Financial Times* (21 September 2005), p. 17.
4. George Chrysochoidis and Veronica Wong, "Rolling out new products across multiple markets: Reasons for delays", *Journal of Product Innovation Management*, 15, 1 (January 1998), p. 16–41.
5. Bernard Simon, "Daimler hopes US may save Smart", *Financial Times* (27 March 2006), см. www.ft.com, August 2007; James Mackintosh and Richard Milne, "DaimlerChrysler looks at selling off Smart car division if turnaround fails", *Financial Times* (9 January 2006), p. 1.
6. Rick Romell, "Moving in the right direction: Segways catch on in niche markets", *Milwaukee Journal Sentinel* (10 June 2006), p. 1D.
7. Jena McGregor, "How failure breeds success", *BusinessWeek* (10 July 2006), p. 42; and John T. Gourville, "Eager sellers and stony buyers", *Harvard Business Review* (June 2006), p. 98–106; см. также Robert G. Cooper, "New product success in industrial firms", *Industrial Marketing Management*, 21 (1992), p. 215–223; William Bolding, Ruskin Morgan and Richard Staelin, "Pulling the plug to stop the new product drain", *Journal of Marketing Research* (February 1997), p. 164–176.
8. Danny Bradbury, Special Report — Digital Business: "E-books turning over a new leaf", *Financial Times* (12 April 2006), p. 4.
9. Mitzie M. Montoya-Weiss and Roger Calantone, "Determinants of new product performance: A review and meta-analysis", *Journal of Product Innovation Management*, 11 (1994), p. 397–417. См. также Don H. Lester, "Critical success factors for new product development", *Research-Technology Management* (January–February 1998), p. 36–43; Michael Song and Mark E. Parry, "A cross-national comparative study of new product development processes: Japan and United States", *Journal of Marketing* (April 1997), p. 1–18; Jerry Wind and Vijay Mahajan, "Issues and opportunities in new product development", *Journal of Marketing Research* (February 1997), p. 1–12; and Robert G. Cooper and Elko J. Kleinschmidt, *New Product: The key factors in success* (Chicago: American Marketing Association, 1990).

10. C. Merle Crawford, *New Products Management*, 4th edn (Boston, MA: Irwin, 1994), Ch. 3.
11. Rosbeth Moss Kanter, "Don't wait to innovate", *Sales and Marketing Management* (February 1997), p. 22–24; Greg A. Steven and James Burley, "3,000 raw ideas equals 1 commercial success!", *Research-Technology Management* (May–June 1997), p. 16–27.
12. Peter Lewis, "A perpetual crisis machine", *Fortune* (19 September 2005), p. 58–67.
13. Lauren Foster and David Ibison, "Spike the robot helps Lego rebuild strategy", *Financial Times* (22 June 2006), p. 26.
14. Robert D. Hof, "The power of us", *Business Week* (20 June 2005), p. 74–82. См. также Robert Weisman, "Firms turn R&D on its head, looking outside for ideas", *The Boston Globe* (14 May 2006), p. E1.
15. www.avon.com, August 2006.
16. "Business: The rise of the creative consumer; the future of innovation", *The Economist* (12 March 2005), p. 75.
17. Lisa Wirkkala, "Sibelius? No, it's my mobile", *The European Magazine* (17–23 April 1997), p. 7.
18. "DaimlerChrysler presents California with three F-cell fuel cell vehicles", *Fuel Cell Today* (1 June 2005), см. на www.fuelcelltoday.com; Steven Ashley, "On the road to fuel-cell cars", *Scientific American* (1 March 2005), p. 62; and Kathy Jackson, "Calif. leads the way in fleet fuel cell tests", *Automotive News* (5 June 2006), p. 35.
19. Carol Matlack, "The Vuitton machine", *Business Week* (22 March 2004), p. 98–102.
20. Jack Neff, "Is testing the answer?", *Advertising Age* (9 July 2001), p. 13; Dale Buss, "P&G's rise", *Potentials* (January 2003), p. 26–30. См. также Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12th edn (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), p. 653–655.
21. Nielsen Scantrack, www.acnielsen.com/products/scanTrackselect.html.
22. BehaviorScan, www.infores.com/public/us/analytics/productportfolio/bscannewprodtest.htm, September 2007.
23. Jack Neff, "Six-blade blitz", *Advertising Age* (9 September 2005), p. 3, 53; William C. Symonds, "Gillette's new edge", *BusinessWeek* (6 February 2006), p. 44.
24. Andrew Parker, "Delays its broadband launch again", *Financial Times* (17 May 2007), p. 20.
25. "Drop the computer", *The Economist* (13 January 2007), p. 57.
26. Jack Neff, "New SpinBrush line backed by \$30 million", *Advertising Age* (9 September 2002), p. 36; Jenn Abelson, "Firms likely to shed some products", *Knight Ridder Tribune Business News* (22 June 2005), p. 1.
27. "Xelibri: A Siemens mobile adventure", F. Clemens, H. Hedderich and H. Sassmann (under supervision of Lutz Kaufmann), WHU, Otto Beisheim Graduate School of Management, Vallendar, Germany, 2003. ECCH Collection, England and USA (см. также <http://www.ecch.cranfield.ac.uk>).
28. Robert G. Cooper, "Formula for success", *Marketing Management* (March–April 2006), p. 19–23.
29. Jennifer Reingold, "The interpreter", *Fast Company* (June 2005), p. 59–61; and Jonah Bloom, "Beth has an idea", *Point* (September 2005), p. 9–14. Quote taken from Gary

- Silverman, "How can I help you?", *FT Magazine* (4/5 February 2006), p. 16–19. См. также Larry Selden and Ian C. MacMillan, "Manage customer-centric innovation – systematically", *Harvard Business Review* (April 2006), p. 108–116.
30. Lawrence A. Crosby and Sheree L. Johnson, "Customer-centric innovation", *Marketing Management* (March–April 2006), p. 12–13.
 31. Philip Kotler, *Kotler on Marketing* (New York: Free Press, 1999), p. 43–44; Judy Lamont, "Idea management: Everyone's an innovator", *KM World* (November/December 2004), p. 14–16; J. Roland Ortt, "Innovation management: Different approaches to cope with the same trends", *Management* (2006), p. 296–318.
 32. Jena McGregor, "The world's most innovative companies", *Business Week Special Report* (4 May 2007), а также на сайте http://www.businessweek.com/innovate/content/may2007/id20070504_051674.htm, May 2007; см. также Blair Sheppard and Michael Canning, "Innovation culture", *Leadership Excellence* (January 2006), p. 18.
 33. Jena McGregor, *op. cit.*
 34. Bryan Lilly and Tammy R. Nelson, "Fads: Segmenting the fad-buyer market", *Journal of Consumer Marketing*, 20, 3 (2003), p. 252–265.
 35. Youngme Moon, "Break free from the product life cycle", *Harvard Business Review* (May 2005), p. 87–94.
 36. "In their dreams", *The Economist* (26 February 2000), p. 99–100.
 37. Maija Palmer, "Europe fans help Sony's PS3 to a record-breaking launch", *Financial Times* (29 March 2007), p. 17; Michiyo Nakamoto, "Screen test: Stringer's strategy will signal to what extent Sony can stay in the game", *Financial Times* (21 September 2005), p. 17; Chris Nuttall, "Console makers go for a slam dunk", *Financial Times* (17 November 2006), p. 10.
 38. Jenny Wiggins, "Cadbury set to invest in new brands", *Financial Times* (21 February 2007), p. 22.
 39. Andrew Taylor, "'Designer fuel' finds new role in the home", *Financial Times* (7 March 2003), p. 25. См. также сайт CPL housecoal products (www.cpldistribution.co.uk).
 40. "Battling brewers", *The Economist* (18 March 2000), p. 89–90; "Brewer's droop", *Business FT Weekend Magazine* (29 July 2000), p. 34–36.
 41. Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12th edn (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), p. 321–335.

ГЛАВА 13

Маркетинг услуг

*Экономическая конкуренция — это не война,
а процесс предоставления взаимных услуг.*
Эдвин Кэнон

Краткое содержание...

- Введение
- Природа и характеристики услуг
- Маркетинговые стратегии для сервисных фирм
- Маркетинг услуг на международном уровне
- Резюме

В последние годы сфера услуг растет просто невероятно. Более того, в развитых странах многие люди заняты в сфере услуг, объединяющих все остальные секторы экономики. Кроме того, многие международные торговые операции уже не сводятся к классической упаковке товаров в ящики с последующей отправкой их через океан.

Цели главы

Прочитав эту главу, вы должны уметь:

- Дать определение услуги.
- Описать отличительные характеристики маркетинга услуг.
- Назвать дополнительные вопросы и проблемы, связанные с маркетингом услуг.
- Описать основные стратегии маркетинга услуг, позволяющие усилить дифференциацию компании и повысить качество и продуктивность ее услуг.
- Наше рассмотрение начнется с компании Stena Line, которая заявила о намерении сделать пассажиров счастливыми.

Введение

Одной из наиболее явно выраженных тенденций в современной экономике за последние годы стал стремительный рост сферы услуг. Такой сдвиг к экономике услуг можно объяснить ростом благосостояния людей, увеличением свободного времени населения и постоянным повышением сложности товаров, которые нуждаются в последующем обслуживании. Кроме того, поскольку компаниям становится все сложнее дифференцировать свои товары другими способами, они прибегают к дифференцированию на основе сервиса, надеясь привлечь новых клиентов и удержать старых за счет более высокого качества обслуживания. В этой главе мы обсудим процесс оказания услуг, отличия маркетинга услуг от маркетинга товаров и особенности работы менеджеров в этой сфере.



В последнее время многие развитые страны ощутили, насколько повысилась важность сервисного сектора для национальной экономики и для отдельных потребителей. В ведущих странах Европы, США и Японии количество сотрудников в сфере услуг превышает число занятых во всех производящих отраслях вместе взятых. Услуги частного и государственного секторов экономики в этих странах составляют 60–75% валового внутреннего продукта. В международной торговле на долю услуг приходится почти четверть совокупного мирового экспорта. По сути, сервисные отрасли разного направления — от банковских услуг до коммуникационных и транспортных, от индустрии развлечений до розничной торговли — в развитых странах сегодня составляют более 60% национальной экономики. В ряде развитых стран специалисты предсказывают в ближайшие пять лет дальнейшее увеличение занятости буквально во всех сервисных сферах.

Рабочие места в сфере обслуживания существуют не только в традиционных отраслях сервисной сферы — в гостиницах, авиакомпаниях, банках, телекоммуникационных компаниях и так далее, — но и во многих производственных отраслях. Речь идет о юристах корпораций, врачах, инструкторах по обучению торгового персонала и пр. Компании все чаще предлагают товары с сопутствующими услугами. Компании BMW и Ford, например, предлагают покупателям не только транспортные средства, но и возможность ремонта и технического обслуживания, различные гарантии, автосалоны и другие полезные дополнительные услуги. Если услуга предназначена для отдельного, индивидуального потребителя или домохозяйств, то она относится к категории потребительских услуг; а если для компаний и прочих организаций — к категории корпоративных услуг.

Увеличение спроса на услуги обеих этих категорий можно объяснить влиянием разных факторов. Во-первых, с ростом благосостояния во многих странах потребители стремятся передать рутинные дела наподобие уборки помещений, приготовления пищи и тому подобному другим лицам или организациям, что создало так называемую “индустрию комфорта”. Во-вторых, рост доходов населения и высвобождение времени создали спрос на услуги, связанные с проведением досуга и занятиями спортом. В-третьих, за счет использования высоких технологий в домашних условиях (компьютеры, мультимедийная аудио- и видеотехника, системы безопасности) выросла потребность в специалистах по их установке и обслуживанию. Что касается корпоративных услуг, то усложнение рынков и технологий увеличило потребность компаний в специализированных знаниях и опыте, например, в исследованиях рынка, маркетинговом консалтинге, услугах ИТ. Современные компании, стремясь к сокращению постоянных издержек, предпочитают покупать услуги, а не вкладывать деньги в самостоятельное выполнение узкоспециализированных задач. Это помогает компаниям сохранять гибкость, ведь приобретает услуги у сторонних фирм, они избегают затрат, связанных с содержанием соответствующего персонала и средств производства. Наконец, все больше компаний стремятся сконцентрироваться на своей основной компетенции и отказываются от вспомогательных видов деятельности, например, от хранения и транспортировки готовой продукции, что также приводит к активизации использования сервисных организаций. Все эти тенденции привели к повышению интереса к маркетингу услуг.

Сфера обслуживания включает множество разных отраслей. В большинстве стран значительное количество услуг предоставляет государственный сектор, к которому относятся, например, суды, службы занятости, больницы, армия и полиция, пожарная охрана, почтовые службы, школы и регулирующие органы. Нельзя не упомянуть также услуги частного некоммерческого сектора: музеи, благотворительные организации, церкви, колледжи, всевозможные фонды и частные больницы. К сектору бизнес-организаций относятся коммерческие компании: авиакомпании, банки, гостиницы, страховые, консалтин-

говые, медицинские и юридические компании, фирмы индустрии развлечений, рекламные агентства, исследовательские компании и предприятия розничной торговли.

Продажа услуг на рынке ставит специфические задачи и проблемы, для решения которых нужны особые маркетинговые стратегии. Для начала обсудим природу и характерные особенности обслуживающих организаций, оказывающих огромное влияние на маркетинг услуг.

Природа и характеристики услуг

Услуга — любая деятельность или выгода, которую одна сторона может предложить другой, неосязаемая и не влекущая права собственности на приобретенный товар.

Процесс ее предоставления может быть связан, а может быть и не связан с использованием физического товара.

Аренда гостиничного номера, хранение денег на банковском счете, авиаперелет или путешествие на пароме, визит к врачу, стрижка в парикмахерской, посещение спортивных соревнований, просмотр кинофильма, ремонт автомобиля, консультация у адвоката — все это виды услуг. Сегодня новые виды услуг предлагает Интернет. Современные пользователи готовы платить за возможность делать ставки в Интернете, получать сведения о результатах любимой футбольной команды, знакомиться с данными фондового рынка в реальном времени, обмениваться информацией с другими людьми и скачивать видеоролики из сети. По сведениям исследовательской компании Datamonitor, уже в 2002 году мировой рынок электронных услуг составил миллиард долларов, причем на долю Европы пришлось 12% этого рынка [4].

Сейчас во многие предложения потребителям включены услуги. Их доля в общем предложении может быть незначительной или довольно большой. Мало существует организаций, предоставляющих товар или услугу в чистом виде. Поэтому следует рассматривать понятие континуума “товар–услуга”, в котором предложения компаний могут широко варьировать, начиная с товара в чистом виде, т.е. с преобладанием осязаемого элемента, и заканчивая услугой в чистом виде, т.е. неосязаемым элементом (рис. 13.1).

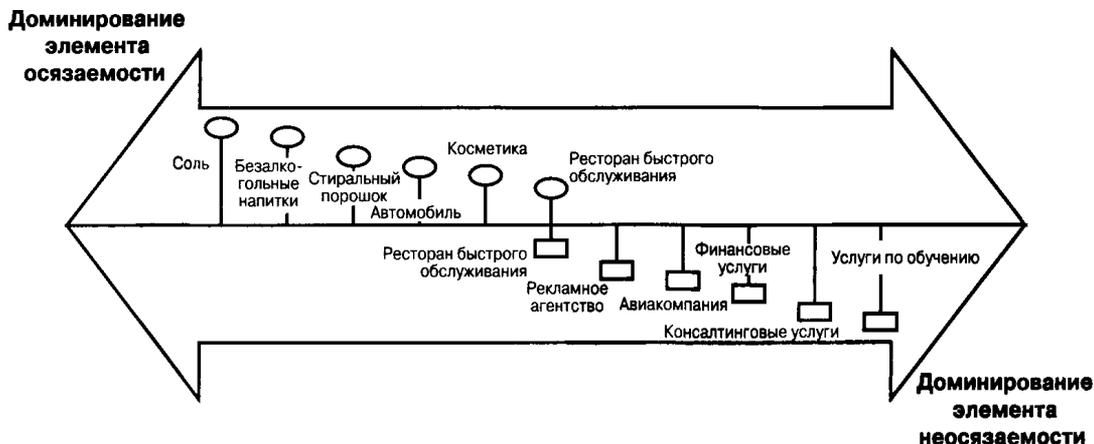


Рис. 13.1. Континуум “товар–услуга”

Продвигаясь по этому континууму и изменяя соотношение осязаемых и неосязаемых элементов в своем предложении, фирма может получить существенное конкурентное преимущество, основанное на дифференцировании данного товара. Различают пять основных категорий предложений продукта.

1. Предложение *чисто осязаемого товара* (например, мыло, зубная паста, соль); элемент услуг в данном случае отсутствует вообще.
2. Предложение *осязаемого товара, сопровождаемого одной или несколькими услугами*. Продажи высокотехнологических товаров наподобие компьютеров или автомобилей часто зависят от качества и доступности сопровождающих их услуг (например, наличия демонстрационных залов, доставки, ремонта и техобслуживания, использования тренинговых программ, консультаций при установке и выполнении гарантийных обязательств). В некотором смысле производители автомобилей, например Mercedes и Ford, — это скорее сервисные компании, чем производственные, поскольку значительная доля их прибыли поступает от финансовых услуг покупателям (лизинговых пакетов, ссуд при приобретении и т.д.).
3. Многие провайдеры услуг, кроме своего базового предложения, предлагают физические товары. В таких *гибридных предложениях* осязаемые и неосязаемые элементы представлены примерно в равных частях. В качестве примера можно привести рестораны, предлагающие и пищу, и обслуживание, а также сети розничной торговли, предлагающие многочисленные промышленные товары и играющие роль посредника в канале сбыта.
4. Предложение, состоящее из *услуги, которая в незначительной степени сопровождается товаром*. В этом случае существует какая-либо одна главная услуга в совокупности с рядом дополнительных услуг и вспомогательных товаров. Например, пассажиры British Airline и других авиакомпаний приобретают прежде всего услугу перелета, но к ней добавлен целый ряд осязаемых элементов, например обслуживание напитками, наушниками и прессой. Такой бизнес требует серьезных капиталовложений (приобретение самолетов), но это бизнес услуг.
5. Предложение *услуги в чистом виде*, например стрижка в парикмахерской, просмотр за детьми, финансовые услуги.

Поскольку комплекс услуг может меняться, надо их как-то систематизировать. Их можно разграничить по типу владения — частное (склады, дистрибьюторские фирмы, банки) или государственное (полиция, государственные больницы); по типу рынка — потребительский (страховая компания, предприятие розничной торговли) и промышленный (например, вычислительный центр); по степени контакта с человеком — услуги высокого уровня контакта с человеком (парикмахерские, медицинское обслуживание) и низкого уровня контакта (химчистки, автоматизированные мойки машин), где предоставление услуг направлено не на людей, а на предметы. Наконец, услуги могут оказывать не только люди (консультационные услуги, услуги в сфере образования), но и автоматизированное оборудование (торговые автоматы, банкоматы). Первая из этих двух категорий подразделяется на услуги, предоставляемые квалифицированными специалистами (адвокаты, врачи и т.д.), и на услуги, не требующие специальных навыков (грузчик, уборщик, мойщик окон).

Такое огромное разнообразие предложений услуг означает, что для достижения и сохранения конкурентного преимущества компании — поставщики услуг должны уметь выявлять и решать специфические проблемы, связанные с предоставляемыми ими услугами. Несмотря на огромное разнообразие разных типов услуг, существует целый ряд характеристик, присущих любой из них.

Характеристики услуг

При разработке маркетинговой программы компания должна учитывать пять отличительных характеристик услуг: *неосвязаемость, неотделимость, непостоянство, недолговечность и отсутствие права собственности*. Эти характеристики более подробно рассматриваются в следующих разделах [6].

Неосвязаемость

Неосвязаемость услуги — основная характеристика услуги, которая означает, что ее нельзя продемонстрировать заранее — невозможно попробовать на вкус, потрогать, примерить, прослушать или понюхать до приобретения.

Потребитель может детально изучить цвет, технические спецификации, дизайн и надежность аудиосистемы, которую он желает приобрести, и заранее прослушать ее звучание. В отличие от него клиент парикмахерской увидит результат своего контакта с обслуживаемым предприятием только после приобретения услуги, так же как и пассажиры авиакомпании, которые, отправляясь в полет, имеют на руках лишь билет и обещание перевозчика, что в указанное время они будут без проблем и аварий доставлены в пункт назначения.

Вследствие неосвязаемости услуги и невозможности оценить ее до момента покупки, как это делается при приобретении физического, осязаемого товара, резко возрастает неопределенность. Чтобы ее снизить, покупатели ищут какие-то “сигналы”, любые свидетельства, которые могли бы подтвердить высокое качество приобретаемой услуги. Свои выводы они делают, оценивая место предоставления услуги, персонал, цены, используемое в процессе обслуживания оборудование, средства коммуникации и прочие видимые элементы. Таким образом, каждый поставщик услуг должен стремиться к тому, чтобы как можно эффективнее управлять этими материальными свидетельствами; иными словами, “материализовать услугу”, предоставляя потребителю конкретные свидетельства преимуществ от приобретения услуг. Если производители товаров стараются добавить все новые неосязаемые характеристики (скорость доставки, улучшенные условия гарантии, послепродажное обслуживание), перед поставщиками услуг стоит противоположная задача — добавить материальные элементы, которые подтверждали бы высокое качество их предложения услуги.

Представьте себе банк, который стремится убедить потребителей в быстроте и качестве своих услуг. Для этого ему нужна стратегия позиционирования, которая будет осязаемой в аспектах, связанных с клиентами, для чего он может воспользоваться разными маркетинговыми инструментами. *Место* расположения или физическое окружение банка должны обеспечивать быстрое и эффективное обслуживание: интерьер и внешний вид помещения должны быть правильно оформленными; внутренний трафик обслуживания должен быть тщательно продуман; очереди у касс должны быть (или хотя бы казаться) как можно более короткими. Посетители банка должны видеть, что *персонал* занят работой, опрятно и строго одет; количество сотрудников должно быть достаточным для быстрого и качественного обслуживания. *Оборудование* — компьютеры, копировальные аппараты, столы — должно выглядеть современно. Средства коммуникации тоже должны подчеркивать эффективность обслуживания — они должны быть просто и лаконично оформлены и четко отражать стратегию позиционирования банка с помощью тщательно подобранных текстов и фотографий. Банк должен выбрать правильное название и *логотип*, которые также подчеркивали бы скорость и эффективность обслуживания. Поскольку неосвязаемость услуги резко повышает риск и неопределенность при ее приобретении, клиенты сферы обслуживания, как правило, больше доверяют оценке людей, которые уже пользовались услугами данной фирмы, чем рекламным призывам, оплаченным провайдером

услуг. Учитывая это, обслуживающая компания (в данном примере банк) должна стимулировать такое общение клиентов, направляя свои маркетинговые усилия прежде всего на неформальных лидеров, способных сформировать позитивное отношение массового потребителя к продукту, а также на удовлетворенных клиентов, которые могут порекомендовать услуги своим знакомым, коллегам, родственникам и друзьям. Структура *ценообразования* также должна быть предельно четкой и понятной для клиентов.

Неотделимость

Физические товары производят, после чего их хранят, затем продают и, в конце концов, потребляют. В отличие от них услуги сначала продаются, а потом производятся и потребляются одновременно в одном и том же месте. **Неотделимость услуги** — одна из основных ее характеристик.

Неотделимость услуги — одна из основных характеристик услуги, означающая, что услуга производится и потребляется одновременно и неотделима от ее поставщика, будь то человек это или оборудование.

Если услугу предоставляет человек, то он становится ее элементом. Приведем пример — рок-концерт. Услугой в данном случае является выступление рок-группы. Она не может предоставить услугу без физического присутствия музыкантов. Преподаватель колледжа будет элементом образовательного сервисного процесса и тоже должен обязательно присутствовать в классе, чтобы предоставить свою услугу студентам. Более того, рок-группа не может предоставить свою услугу, если в зале нет слушателей; преподаватель не может предоставить свою услугу, если в аудитории нет студентов. В силу того, что в процессе обслуживания обязательно присутствие потребителя услуги, еще одним специфическим аспектом маркетинга услуг является *взаимодействие поставщика и потребителя услуги*. Это означает, что результат процесса обслуживания зависит как от поставщика, так и от потребителя. Отношение юриста или врача к своему клиенту очень влияет на то, как потребитель оценит приобретенную услугу; способность преподавателя достичь взаимопонимания со студентами влияет на показатели успеваемости. Таким образом, обслуживающий персонал должен быть правильно подготовлен ко взаимодействию с клиентами.

Еще одной особенностью неотделимости услуг является присутствие и участие в их предоставлении других потребителей. Слушатели концерта, студенты в аудитории, пассажиры поезда, посетители ресторана присутствуют при процессе потребления услуги одним человеком — т.е. каждым из них. Поведение окружающих в значительной мере определяет степень удовлетворения услугой каждого отдельного индивидуума. Например, слишком большое скопление людей в ресторане может испортить атмосферу комфорта для всех посетителей и снизить степень их удовлетворения. Следовательно, задача менеджеров в сфере услуг состоит в том, чтобы гарантировать, что потребители, участвующие в процессе потребления услуги, не мешают друг другу и не снижают уровень удовлетворения других клиентов.

Поскольку процессы производства и потребления услуги происходят одновременно, поставщики услуг сталкиваются с трудностями при резком повышении спроса на их продукт. Производитель товаров, ожидая повышения спроса на них, может увеличить объем выпускаемой продукции, наладить массовое производство или сделать запасы. В обслуживающей компании, например в ресторане или юридической фирме, это невозможно. Поэтому организации сферы услуг должны уделять особое внимание управлению спросом. Например, для ограничения спроса на наиболее популярные услуги на них устанавливают более высокую цену. Существует также целый ряд других стратегий

для решения проблемы, связанной с повышенным спросом на обслуживающий продукт. Во-первых, поставщик услуг может научиться одновременно обслуживать больше потребителей, например, в розничной торговле для этого расширяют торговые помещения, поп-концерт проводят на открытой спортивной арене и т.д. Во-вторых, поставщик услуг может ускорить процесс обслуживания, научившись быстрее обслуживать клиентов. Производительность труда можно повысить, обучив персонал методам более эффективного использования рабочего времени. Наконец, для управления повышенным спросом организация может привлечь дополнительный обслуживающий персонал.

Непостоянство качества

Поскольку процесс производства и потребления услуги связан с участием людей, качество сервисного продукта может варьировать.

Непостоянство качества услуги — одна из основных характеристик услуги, которая означает, что ее качество зависит от того, кто ее предоставляет, а также от того, когда, где и как она предоставляется.

Качество услуги контролировать очень трудно. Например, одни гостиницы имеют репутацию поставщика более качественных услуг, чем другие, но и в одной и той же гостинице один работник службы регистрации может быть вежливым и опытным, а другой — грубым и неумелым. Даже качество услуг, предоставляемых одним и тем же служащим, может меняться в зависимости от его физического состояния и настроения.

Способность поставщика услуг удовлетворить потребителя зависит от действий и поведения его персонала, непосредственно участвующего в обслуживании. Даже самая эффективная маркетинговая стратегия не даст результатов, если сотрудники будут работать плохо. Обслуживающие организации могут использовать разные меры контроля качества своих услуг. Прежде всего, им следует не жалеть денег на тщательный отбор и подготовку персонала. Авиакомпании, банки и гостиницы сегодня вкладывают огромные суммы в обучение сотрудников. Они проводят тренинги, на которых учат персонал самостоятельно устранять проблемы и реагировать на жалобы потребителей. Но чтобы тренинг действительно оказал влияние на поведение персонала, компания должна быть уверена, что он нацелен именно на развитие у сотрудников основных навыков, необходимых для эффективного выполнения работы. Вот пример.

Датская фирма ISS является одним из мировых лидеров в клининге. В отрасли, для которой характерны использование неквалифицированной рабочей силы и высокая текучесть кадров, эта компания постоянно проводит тренинги для своих сотрудников. Клининг — далеко не только чистка ковров пылесосом в офисах. ISS обслуживает крупных корпоративных клиентов — фабрики, больницы, супермаркеты. Чтобы компания приносила прибыль, работники должны эффективно выполнять свою работу, экономить время и чистящие средства, повышать качество чистки и избегать несчастных случаев и травматизма. Это довольно просто, когда уборка производится в обычном офисе, но если убрать надо больницу, химический завод или огромную фабрику, персоналу потребуется довольно сложное оборудование и, следовательно, навыки для его использования. Кроме того, надо ладить с людьми, с которыми им приходится сталкиваться при выполнении работы. В первые полгода работы сотрудники компании проходят тренинги по использованию разных методик чистки — их знакомят с химикатами, применяемыми для выведения разных пятен, и обучают правилам безопасности. Следующие шесть месяцев они занимаются вопросами прикладной экономики — их учат правильно читать контракты с клиентами; понимать, насколько выгоден тот или иной контракт для данного филиала компании. Эти знания становятся поистине бесценными, когда работника повышают

и назначают бригадиром, — обычно это происходит после года работы в фирме. Когда работник становится бригадиром, он проходит другие тренинги, учится обучать подчиненных и изучает принципы менеджмента. Это помогает ему выполнять свои обязанности и достигать поставленных целей, исходя из соображений прибыльности и необходимости удержания клиентов. Благодаря этим тренингам персонал ISS отлично справляется со своей работой.

Однако знание эффективных рабочих методик и мотивация — вещи разные. Любая обслуживающая организация должна стремиться повышать мотивацию своего персонала, используя стимулы, связанные с качеством обслуживания. Для этого вводятся разные премии наподобие “Лучший работник месяца” или бонусы по результатам обратной связи с потребителями.

В компании ISS используются разные механизмы мотивации персонала. Во-первых, широко применяются рабочие команды, и люди просто вынуждены работать как можно старательнее, поскольку от них зависит зарплата их коллег. Несмотря на то что многих клиентов ISS может обслужить один человек, в компании никогда не посылают на объект одного работника, только группы из двух-трех человек, работающие в постоянном составе. Это может показаться неэффективным, но взаимное усиление мотивации членов группы с лихвой окупает эту неэффективность. Кроме того, компания удерживает работников за счет зарплаты, которая несколько выше, чем на других предприятиях отрасли. Менеджеры ISS знают, что они не должны конкурировать по затратам на рабочую силу, пусть даже из-за этого компания не выиграет тот или иной тендер. В компании полагают, что если она сможет удержать своих работников, то средства, вложенные в их подготовку, будут потрачены не даром. А по мере повышения качества услуг ISS компания приобретает все больше новых клиентов, даже несмотря на более высокие цены на свои услуги, — недавно она заключила выгодный контракт на уборку номеров в отелях Disneyland Paris.

Третий путь повышения качества обслуживания — сделать труд сотрудников более заметным для потребителей и тем самым повысить уровень ответственности служащих за качество предоставляемой услуги. Так, автодилеры позволяют клиентам напрямую общаться с механиками, ремонтирующими их машины. Можно организовать работу с жалобами и предложениями и постоянно следить за удовлетворением потребителей. Здесь полезны также такие методы, как обращение к услугам фирм-конкурентов для сравнения и проведение опросов потребителей.

Руководство компании ISS считает очень важными контакты между менеджерами низового звена и клиентами. Если клиент неудовлетворен уровнем обслуживания, бригадир должен узнать об этом незамедлительно. Чтобы активизировать обратную связь, компания изменила график работы рабочих команд таким образом, чтобы они приблизительно на час совпадали с рабочим временем сотрудников фирм-клиентов. Так ее работники могут из первых рук узнать обо всех проблемах и услышать жалобы клиентов.

И наконец, обслуживающая организация может повысить стабильность качества своих услуг, заменив сотрудников, где это возможно, специальным оборудованием (торговыми автоматами, банкоматами и т.д.), разработав и внедрив стандарты рабочих процедур в масштабах всей компании (как это сделано в тематических парках Уолта Диснея, в ресторанах McDonald's и на курортах Club Med).

Недолговечность

Недолговечность — одна из основных характеристик услуги, которая означает, что услугу нельзя сохранить с целью продажи или использования в будущем.

Некоторые дантисты и терапевты взимают с пациентов, не явившихся в назначенное время на прием, плату, поскольку ценность услуги имеет место только в данный конкретный момент времени и исчезает, если пациент в этот момент не появляется. Если спрос на услугу устойчив, эта ее характеристика не будет проблемой для поставщика. Однако, если спрос на услуги подвержен резким колебаниям, обслуживающая организация столкнется с серьезными трудностями. Например, компаниям общественного транспорта, как правило, приходится иметь резервный парк машин для обслуживания пассажиропотока в часы пик.

Чтобы привести спрос на свои услуги и их предложение в соответствие, обслуживающая организация может использовать различные стратегии. В области спроса дифференцированное ценообразование — т.е. назначение разных цен на услуги в разное время — позволит компании сместить часть спроса с пиковых периодов на периоды меньшей загрузки: в качестве примера можно привести низкие цены на ранние киносеансы и скидки на проживание в гостиницах в мертвый сезон. Авиакомпании часто продают билеты на не пользующиеся спросом рейсы со значительной скидкой, чтобы заполнить пустующие места. Можно также постараться увеличить спрос в непиковые периоды, как это, например, делается во многих гостиницах, которые предлагают специальные программы мини-отпусков для туристов.

В периоды пиковой загрузки потребителям можно предложить дополнительные услуги, например, в ожидании свободного столика в ресторане клиентам часто предлагают выпить коктейль за стойкой бара. Кроме того, управлять спросом помогает система резервирования, применяемая в авиакомпаниях, гостиницах и врачебной практике.

В сфере предложения обслуживающая фирма может привлечь для работы в часы пик временных работников, например, при резком наплыве студентов колледжи нанимают временных преподавателей, а рестораны в часы пик привлекают дополнительных официантов. Спрос в пиковый период можно полнее удовлетворить, если позволить сузить круг обязанностей служащих до необходимого минимума, а часть работы переложить на потребителей (например, покупатели сами упаковывают приобретенные ими товары в магазинах). Обслуживающие компании могут совместно предоставлять некоторые услуги, например, несколько больниц могут совместно приобрести и использовать дорогое медицинское оборудование. Наконец, в некоторых ситуациях можно спрогнозировать рост спроса и заранее подготовиться. Так, авиакомпания, ожидая увеличения спроса на международные перевозки, закупает дополнительные и более вместительные самолеты; тематический парк, рассчитывая на расширение, заранее приобретает прилегающие земли. В последнее время компании изобретают поистине новаторские методы решения проблем, связанных с недолговечностью услуг.

Маркетинговые стратегии для сферы обслуживания

До недавнего времени сервисные организации сильно отставали от фирм-производителей в использовании маркетинга. Фирмы, работающие в сфере услуг, часто невелики (сапожные мастерские, парикмахерские, химчистки) и считают формальный менеджмент и маркетинговые методики непоколебимой роскошью. Другие организации обслуживания (например, школы или больницы) долгое время предоставляли услуги, которые пользовались таким большим и устойчивым спросом, что до недавнего времени

не нуждались в маркетинге. Третьи (юридические, медицинские и бухгалтерские фирмы) считали, что использование маркетинга свидетельствует о недостаточно высоком уровне профессионализма. Однако сегодня все преуспевающие обслуживающие компании признают, что специфическая природа услуг требует специализированных маркетинговых подходов и что традиционный маркетинг, основанный на характеристиках товара, вряд ли будет эффективным без адаптации его принципов к специфике услуг. Это отнюдь не означает, что для маркетинга услуг необходимо разработать абсолютно новые принципы и теорию; это значит, что существующие принципы маркетинга товаров следует адаптировать к сфере обслуживания.

Подобно производственным компаниям, эффективные обслуживающие фирмы сегодня активно используют маркетинг для создания сильных торговых марок и позиционирования их на целевых рынках. Так, малобюджетные авиакомпании позиционируют себя как дешевых перевозчиков, предоставляющих базовые услуги без излишеств. А провайдер глобальных коммуникационных услуг NTT позиционируется как “достойный доверия партнер”, способный быстро найти решения в сфере сетевых технологий для любой западной компании, работающей в азиатском регионе. Как видим, эти и другие компании позиционируют себя на базе видов деятельности, характерных для традиционного маркетинга.

Однако следует признать, что в силу отличий услуг от материальных, осязаемых товаров, они требуют использования дополнительных маркетинговых подходов. В производственной сфере товары, как правило, стандартизированы и вполне могут какое-то время лежать на полках магазинов или складов, ожидая своего покупателя. В отличие от них услуга создается при непосредственном взаимодействии покупателя и сотрудника обслуживающей компании. Следовательно, поставщику услуг надо уделить особое внимание эффективности взаимодействия с потребителем, которое в процессе предоставления услуги и создает более высокая ценность. Эффективность взаимодействия, в свою очередь, напрямую зависит от навыков персонала, а также от используемых фирмой технологий и вспомогательных процессов, помогающих сотрудникам в этом деле.

Цепочка “услуга–прибыль”

Современные преуспевающие компании сферы услуг сосредотачивают внимание как на потребителях, так и на своих служащих. Они хорошо понимают значение *цепочки “услуга–прибыль”* — концепции, которая ставит прибыль обслуживающей компании в прямую зависимость от уровня удовлетворения служащих и клиентов. Эта цепочка состоит из пяти звеньев.

1. Внутреннее качество услуги — тщательный отбор и подготовка персонала; среда, в которой поощряется высокое качество обслуживания и обеспечивается постоянная поддержка сотрудников, работающих непосредственно с потребителями. Все это в результате дает...
2. Удовлетворенных, лояльных и трудолюбивых работников, что приводит к...
3. Повышению ценности услуги. Ценность для потребителей создается более эффективно и результативно, что приводит к...
4. Удовлетворенным и лояльным потребителям. Удовлетворенные клиенты повторно покупают услуги и рекомендуют фирму другим клиентам, что в итоге приводит к...

5. Устойчивой прибыли и росту компании, другими словами, к повышению экономических показателей деятельности компании.

Таким образом, высокие показатели прибыли и роста начинаются с заботы о тех, кто заботится о покупателях. Это означает, что в маркетинге услуг нельзя ограничиваться традиционным внешним маркетингом, основанным на “четырёх P”. На рис. 13.2 показано, что маркетинг услуг требует также *внутреннего маркетинга и маркетинга взаимодействия*.

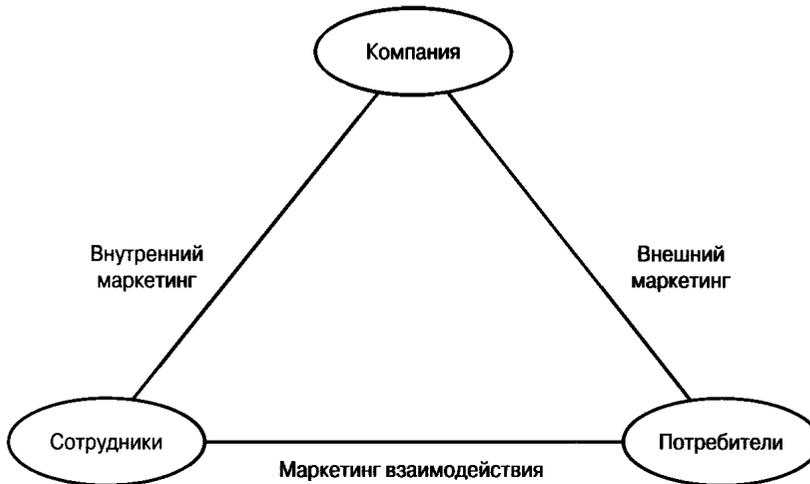


Рис. 13.2. Три типа маркетинга в сфере обслуживания

Внутренний маркетинг означает, что обслуживающая организация должна инвестировать средства в качество работы и эффективность персонала. Компания должна проводить тренинги и обеспечить эффективную мотивацию персонала, непосредственно обслуживающего клиентов, а также всех вспомогательных работников, работающих с обслуживающим персоналом в одной *команде*, что позволит ей достичь высокого уровня удовлетворения потребителей.

Внутренний маркетинг — маркетинговые программы обслуживающих компаний, направленные на подготовку и мотивацию персонала, непосредственно обслуживающего клиентов, а также всех вспомогательных работников, работающих с сервисным персоналом в одной команде, для обеспечения высокого уровня удовлетворения потребителей.

Чтобы обслуживающая компания постоянно и неизменно предоставляла услуги высокого качества, каждый ее сотрудник должен ориентироваться на потребности клиентов. Мало иметь маркетинговый отдел, который реализует традиционные маркетинговые программы, если все остальные ограничиваются выполнением своих профессиональных обязанностей. Необходимо добиться, чтобы каждый работник компании был нацелен на удовлетворение потребностей клиентов. Фактически внутренний маркетинг должен *предшествовать* внешнему — нет смысла рекламировать превосходное качество услуги до тех пор, пока вы не убедитесь, что ваш персонал готов и способен его обеспечить. Следовательно, обслуживающая организация должна правильно ориентировать свой персонал, вселять в него чувство гордости за свою компанию и мотивировать людей к труду, реализуя программы вознаграждений за большие достижения в обслуживании клиентов.

Маркетинг взаимодействия — маркетинговая концепция, согласно которой воспринимаемое качество услуги в значительной степени зависит от качества взаимодействия покупателя с продавцом в процессе ее предоставления.

В маркетинге физических товаров качество приобретаемых вещей, как правило, практически не зависит от того, каким образом они были приобретены. Но в маркетинге услуг, особенно если речь идет об услугах с высокой степенью контакта и о профессиональных услугах, качество обслуживания зависит как от того, кто предоставляет услугу, так и от качества самого процесса ее предоставления. Эффективное взаимодействие обслуживающего персонала и потребителей услуги очень важно для того, чтобы обслуживание было успешным и удовлетворило клиента. Обслуживающие компании не должны считать, что они удовлетворяют клиента, просто предлагая ему хорошее с технической точки зрения обслуживание. Потребитель услуг судит о ее качестве исходя не только из *технического качества* (например, по результатам хирургической операции; по вкусу блюда, поданного в ресторане, и т.д.), но также на основе ее *функционального качества* (насколько опытен хирург; вежлив и обходителен ли официант). Каждое такое взаимодействие является своего рода моментом истины для поставщика услуг, во время которого у потребителя складывается впечатление не только о данном конкретном контакте с компанией, но и об организации в целом. Поэтому для удовлетворения клиента недостаточно просто хорошего с технической точки зрения обслуживания, надо совершенствовать навыки в маркетинге взаимодействия или функциональные навыки персонала.

Очевидно, что только эффективное взаимодействие покупателя с продавцом может гарантировать высокий уровень удовлетворения потребителя. Чтобы удерживать клиентов долгое время и управлять своими взаимоотношениями с потребителями, фирмы — поставщики услуг должны также развивать навыки в *маркетинге взаимоотношений*.

Сегодня, когда конкуренция усиливается, издержки растут, а продуктивность и качество снижаются, фирмам нужны новые и все более сложные маркетинговые методики и программы. Современным обслуживающим компаниям в наши дни приходится решать три труднейшие маркетинговые задачи — усиливать свое *конкурентное дифференцирование*, повышать *качество услуг* и *продуктивность процесса обслуживания*.

Управление дифференцированием

В условиях современного рынка, с ужесточением ценовой конкуренции, маркетологи в сфере услуг все чаще говорят о трудностях, связанных с дифференцированием. Потребители, считая услуги разных поставщиков одинаковыми, интересуются прежде всего ценой услуги, а не компанией, которая ее предоставляет. Банки стараются привлечь клиентов не только возможностями электронного банкинга, но и более выгодными условиями проведения операций. Бюджетные авиакомпании получают прибыль именно потому, что многих клиентов прежде всего заботит вопрос цены и только потом уровень обслуживания. Однако стратегии на основе ценообразования (например, предоставление скидок) легко могут перенять конкуренты. Более того, жесткая ценовая конкуренция снижает чистую прибыль и не способствует формированию долгосрочного устойчивого дифференцированного преимущества.

Дифференцирование услуг имеет специфические проблемы. Неосвязаемость и неотделимость услуги означает, что потребители редко сравнивают предложения по обслуживанию до момента приобретения услуги, в отличие от покупателей товаров. Следовательно, потенциальные потребители не могут заранее оценить привлекательность или качество

конкурирующих услуг. Поэтому обслуживающие компании вынуждены дифференцировать *предложение, способы предоставления услуги и имидж*. Например, предложение может быть полностью или частично *инновационным*, благодаря чему и будет отличаться от предложений конкурентов.

С дифференцированием услуг связана серьезная проблема: большую часть нововведений в этой области невозможно запатентовать, но очень легко скопировать. И все же обслуживающие организации, которые регулярно вводят какие-либо усовершенствования и постоянно занимаются новаторством, получают, пусть и временные, преимущества перед конкурентами. К тому же репутация новатора помогает таким фирмам удерживать своих потребителей, особенно тех, которые всегда стремятся получать все самое лучшее.

Из-за большого разнообразия услуг очень сложной задачей становятся их стандартизация и контроль качества. Добиться постоянного уровня качества в сфере обслуживания довольно трудно, но компании, которые неизменно ориентируются на потребителя и разрабатывают эффективные схемы внутреннего маркетинга, расширяют возможности дифференцирования своих торговых марок, предлагая более высокое и устойчивое качество *способов предоставления* своих услуг.

Обслуживание можно дифференцировать по трем признакам — *персонал (people), физическая среда (physical environment) и процесс (process)*, которые часто называют “тремья дополнительными P” маркетинга услуг.

Поскольку многие услуги предоставляются людьми, *персонал*, непосредственно контактирующий с клиентами, способен эффективно выделить компанию на фоне конкурентов. Если сотрудники лучше подготовлены и компетентны, это мощный фактор дифференцирования обслуживающей компании, как и энтузиазм и опрятный внешний вид работников. Но более важными факторами успеха компании, как уже говорилось, являются ее упор на внутренний маркетинг, на тщательный отбор и постоянные тренинги персонала. Это улучшает качество работы сотрудников и позволяет сохранить конкурентное преимущество в процессе предоставления услуги. В конечном счете именно лояльность и эффективность персонала, непосредственно обслуживающего клиентов, а также качество поддержки, обеспечиваемой другими сотрудниками, приобретают ключевое значение для успеха обслуживания и компании в целом.

Кроме того, обслуживающая компания может создать более привлекательную и эффективную *физическую среду*, в которой услуга представляется и предоставляется клиенту. Например, гостиницы и рестораны уделяют особое внимание интерьеру и обстановке помещений, которые формируют у целевых клиентов представление о высоком качестве предлагаемых услуг. Некоторые предприятия розничной торговли, такие как Body Shop и Harrods, также известны умелым управлением физической средой, благодаря чему их торговые точки четко дифференцированы и отличаются от множества магазинов конкурентов.

Обслуживающая компания может разработать более совершенный, чем используемый ее конкурентами, *процесс* предоставления услуги. Например, традиционный банк может предложить своим клиентам возможность осуществлять банковские операции через Интернет, т.е. не выходя из дому, что намного удобнее, чем ехать в банк, парковать машину и стоять в очереди к кассе. В распоряжении обслуживающих компаний довольно много разных процессов, с помощью которых они предоставляют свои услуги. Например, предприятие общественного питания может выбрать любую модель обслуживания — забегаловка фаст-фуд, столовая самообслуживания, буфет, кафе, дорогой престижный ресторан. Многие поставщики услуг научились использовать новые технологии для дифференцирования процесса предоставления услуг.

Наконец, следует помнить, что такие характеристики услуг, как неосвязаемость и непостоянство качества, усложняют процесс формирования имиджа марки услуги. Этот процесс требует больших затрат времени, но имеет существенное преимущество: его не могут скопировать конкуренты. Следовательно, обслуживающая организация, которой удастся дифференцировать свою услугу за счет уникального имиджа, символики либо торговой марки, получит устойчивое конкурентное преимущество. Например, компаниям Ritz, Sheraton и Hard Rock Cafe потребовались годы для создания конкурентоспособного имиджа, но сегодня именно благодаря ему они прочно удерживают лидирующие позиции на рынке. А организации наподобие Lloyd's Bank (символ — черная лошадь), McDonald's (символ — Рональд Мак-Дональд) и Международного Красного креста добились дифференцирования имиджа благодаря умелому использованию визуальных символов. В современной среде с ее ростом конкуренции и стремительным техническим прогрессом именно дифференцирование по торговой марке стало основным методом для компаний, работающих в традиционной и мобильной телефонной связи, например, таких, как BT и Orange.

Управление качеством услуг

Одним из самых распространенных методов дифференцирования для обслуживающих компаний является предложение услуг более высокого качества, чем у конкурентов. Подобно промышленным компаниям, которые сделали это довольно давно, многие отрасли сектора услуг также активно включаются в движение за качество. В скандинавских странах, особенно в Швеции, менеджмент качества услуг стал вопросом общенационального масштаба, и государство тут играет лидирующую роль, вводя различные материальные стимулы для обслуживающих организаций, например, программу “Шведский барометр уровня удовлетворения потребителей”. В других странах, например, в Великобритании, местные власти также сталкиваются с давлением со стороны общественности, которая требует повышения качества услуг, предоставляемых местными органами власти. Для этого предложены и реализованы инициативы наподобие Программы высочайшего качества. Для общества главным тестом на эффективность местных властей является та польза, которую они приносят местному населению. Чтобы такие программы, как Программа высочайшего качества, дали нужные результаты, необходимо, чтобы органы местного самоуправления понимали, что выше всего ценит население. Надо также активнее привлекать людей к процессу обслуживания и усиливать их потенциал. Возможно, это звучит слишком радикально, но сегодня настали времена власти потребителей, и, судя по всему, настали они надолго. Поиск ценности начинается с определения потребностей членов местных сообществ, а затем перед органами власти встает более сложная задача — обеспечить людей услугами, которые они ценят выше всего, и при этом желаемого качества.

Наиболее преуспевающие обслуживающие компании признают, что высочайшее качество их услуг обеспечивает им устойчивое конкурентное преимущество, в свою очередь способствующее росту объемов продаж и прибыли. Понятно, что предложение услуги более высокого качества влечет за собой рост издержек, однако эти инвестиции, как правило, полностью окупаются, поскольку более высокий уровень удовлетворения потребителей способствует их удержанию и, следовательно, увеличению объема продаж.

Главная задача заключается в том, что компания должна превзойти ожидания потребителей в отношении качества ее услуг. Как заметил главный исполнительный директор American Express: “Обещайте только то, что можете предложить, и предоставляйте больше, чем обещаете!” Ожидания потребителей формируются в ходе контактов с обслужи-

вающей фирмой, на основе мнений других потребителей и с учетом рекламы компании. Если *воспринимаемое качество услуги* превышает *ожидаемое*, то клиент почти наверняка снова воспользуется услугами этой компании. Уровень удержания клиентов, судя по всему, служит самым надежным показателем качества, отражающим способность компании удерживать своих потребителей, постоянно обеспечивая их ценностью, которая очень важна для них. И если компания-производитель, желая повысить качество своих товаров, старается достичь уровня “нулевой дефектности”, то поставщик услуг стремится к “нулевому *уходу* клиентов”.

Следовательно, чтобы достичь высокого качества услуг, поставщику необходимо поставить цели, для чего прежде всего надо максимально точно определить ожидания целевых потребителей. Как уже говорилось, определить и количественно выразить качество услуги намного сложнее, чем качество товара, — по той причине, что она неосознаема и не имеет таких параметров, как производительность, функциональные характеристики и стоимость техобслуживания, которые обычно используются как исходные данные при анализе качества товаров. Например, намного труднее прийти к общему мнению, оценивая качество стрижки, чем определяя качество фена. Неотделимость процесса производства услуг от процесса их потребления означает, что их качество следует определять на основе сразу двух процессов, оценивая как процедуру предоставления услуги, так и восприятие результата потребителем. В сфере обслуживания действительно трудно установить количественные стандарты или ориентиры, с которыми можно было бы сравнивать результаты процесса обслуживания.

Однако обслуживающие организации все же оценивают качество своих услуг: для этого поставщик услуг определяет, как потребители *воспринимают* качество. Судя по данным исследований, клиенты оценивают качество услуги, сравнивая ожидаемый и полученный результаты. Любое несоответствие этих показателей станет так называемым *расхождением в качестве*. Существуют разные типы таких расхождений, снижающих результаты предоставления услуг.

- 1. Расхождение между ожиданиями потребителей и восприятием менеджеров.** Менеджеры не всегда правильно воспринимают желания потребителей. Например, оператор мобильной связи может считать, что ее пользователи прежде всего стремятся к высоким технологиям, а клиентов больше всего привлекает низкая цена и простота предлагаемых услуг.
- 2. Расхождение между восприятием менеджеров и спецификациями качества услуг.** Менеджеры могут правильно воспринимать желания потребителей, но не предлагать четких стандартов эффективности. Например, менеджер ресторана говорит официантам, что они должны быстрее обслуживать клиентов, но не указывает точное время в минутах.
- 3. Расхождение между требованиями к качеству услуги и ее предоставлением.** Персонал может быть плохо подготовлен, не хотеть или не иметь физической возможности действовать в соответствии с установленными стандартами. Кроме того, стандарты могут конфликтовать между собой; например, официант должен внимательно выслушать клиента и как можно быстрее обслужить его.
- 4. Расхождение между предоставлением услуги и внешними коммуникациями.** Реклама и презентации услуг влияют на ожидания потребителей. Например, в рекламном проспекте отеля рассказывается о роскошных номерах и множестве предоставляемых услуг, а на деле постоялец получает скромно обставленную ком-

нату и лишь часть обещанных услуг. В таком случае ожидания потребителей искажаются внешними коммуникациями (рекламой).

- 5. Расхождение между воспринимаемой и ожидаемой услугой.** Потребитель может неправильно воспринимать качество услуги. Например, продавец в магазине готовой одежды настойчиво следует по залу за покупателем, показывая товары и предлагая помощь, в то время как покупатель мечтает только об одном — чтобы его оставили в покое и дали во всем разобраться самому. Продавец, несомненно, старается как можно лучше обслужить клиента, но покупателя такая назойливость раздражает.

Главная задача менеджера, ответственного за качество услуг, — максимально уменьшить любые расхождения в качестве. Он должен помнить, что оцениваться должно воспринимаемое потребителем качество, т.е. этот показатель зависит от субъективного мнения клиента. Таким образом, чтобы повысить качество услуг, обслуживающая компания должна определить показатели качества услуги, понять ожидания целевого рынка, и узнать, как потребители оценивают оказанную компанией услугу по сравнению с ожидаемой.

Исследование выявило десять аспектов качества услуги, воспринимаемого потребителем (рис. 13.3): *доступность* (простота, скорость и удобство доступа к услуге); *репутация* (насколько компания заслуживает доверия); *релевантность* (понимание поставщиком услуг нужд клиента); *надежность* (стабильность качества услуги); *безопасность* (отсутствие опасности и риска при предоставлении и потреблении услуги); *компетентность* (квалификация и знания сотрудников компании, необходимые для предоставления услуги); *уровень коммуникации* (насколько хорошо компания объяснила потребителю суть своей услуги); *культура* (вежливость, такт и внимание сотрудников компании к потребителям); *готовность* (желание и способность сотрудников быстро предоставить услугу); *соответствие* (внешнего вида сотрудников, обстановки в компании и других материальных символов высокому качеству предоставляемой услуге).

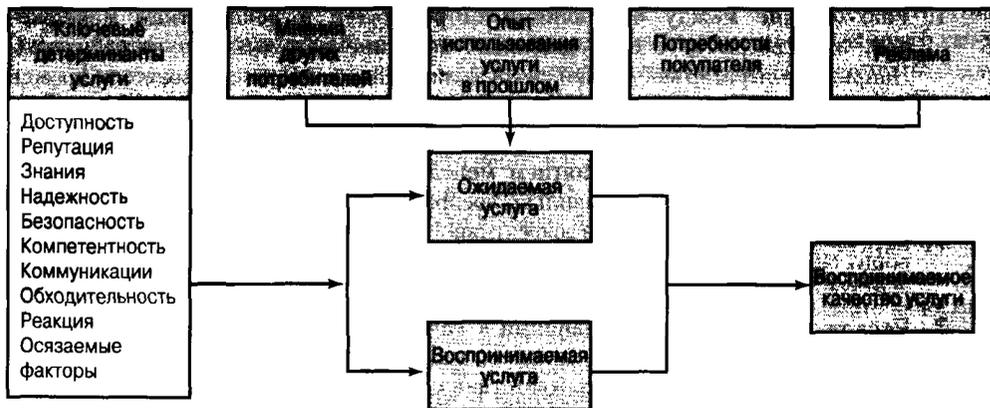


Рис. 13.3. Аспекты качества услуги в восприятии потребителя

Первые пять аспектов связаны с качеством *результата* процесса обслуживания, последние пять — с качеством собственно *процесса* предоставления услуги. Сосредоточив внимание на критериях, наиболее значимых для своих потребителей, обслуживающая компания сможет максимально полно удовлетворить их ожидания.

Понимание потребностей покупателей и стабильно высокое качество обслуживания клиентов достигаются благодаря программам внутреннего маркетинга и постоянным инвестициям в повышение уровня профессионализма и производительности труда персонала. Репутация поставщика услуг и уровень воспринимаемого потребителями риска — взаимозависимые факторы. Потребитель, если он доверяет обслуживающей компании, исходит из того, что потребление услуги не связано с опасностью или риском. Репутацию можно упрочить с помощью эффективных коммуникаций, т.е. постоянно информируя потребителей о высоком качестве своих услуг через рекламу и обратную связь с удовлетворенными потребителями. Доступ к услуге можно облегчить, открыв многочисленные филиалы в разных местах, а сократить ожидания позволяет синхронизация спроса и предложения и/или повышения производительности труда сотрудников.

Обслуживающие организации с эффективным менеджментом обладают некоторыми общими качествами.

1. *Стремление к максимальному удовлетворению клиентов.* Все преуспевающие обслуживающие компании просто одержимы идеей как можно лучше обслуживать потребителей. Они знают своих целевых потребителей и их потребности, их стратегии нацелены на удовлетворение нужд потребителей, в результате клиенты отличаются устойчивой лояльностью.
2. *Ориентация на качество.* Менеджмент лучших обслуживающих организаций *предан идее высокого качества.* Менеджеры таких компаний, как Marks & Spencer, American Express и McDonald's, внимательно следят не только за финансовыми показателями, но и за качеством услуг. Они формируют и поддерживают основанную на качестве культуру, поощряющую работников работать лучше.
3. *Высокие стандарты качества услуг.* Все преуспевающие поставщики услуг *устанавливают высокие стандарты качества.* Например, цель компании Swissair — добиться того, чтобы не меньше 96% пассажиров оценивали ее услуги как отличные или превосходные; снижение показателя карается. Стандарты должны быть *достаточно высоки для данного вида деятельности.* Стандарт 98%-ной точности выполнения операций — это звучит вполне впечатляюще, но для Federal Express он означает каждодневную потерю 64 тыс. посылок; в типографии при таком стандарте на каждой странице книги было бы 10 опечаток, врачи ежедневно неправильно заполняли бы 400 тыс. рецептов, а питьевая вода восемь дней в году была бы не пригодна для питья. Преуспевающие обслуживающие компании нацелены не на абстрактные стандарты, пусть и высокие, а на высочайший уровень качества — 100%-ную бездефектность.
4. *Постоянное наблюдение за предоставлением услуг.* Ведущие компании сферы услуг *внимательно следят за эффективностью обслуживания* — как в своей компании, так и в организациях конкурентов. Они постоянно требуют повышения качества услуг от персонала, активно используют обратную связь, используют такие методы, как контрольная закупка, опросы клиентов, рассмотрение жалоб и предложений клиентов. В последние годы многие обслуживающие компании активно инвестируют в разработку эффективных систем предоставления услуг. Они стремятся к тому, чтобы клиенты получали услугу высочайшего качества при каждом контакте с компанией.
5. *Быстрое и эффективное устранение сбоев в процессе обслуживания.* Потребители хотят получить качественную услугу с первого раза. В отличие от производствен-

ной сферы, в которой производитель может отлаживать оборудование и изменять параметры до тех пор, пока они не станут идеальными, качество услуг всегда будет варьировать, поскольку зависит от эффективности взаимодействия персонала обслуживающей фирмы и потребителя. В сфере услуг редко удается полностью избежать ошибок. Как бы ни старались компании, даже лучшие из них не могут полностью застраховаться от сбоев поставок, отключения электричества или грубости сотрудника. В процессе предоставления услуг ошибки неизбежны. Если что-то идет не так, быстро исправить ситуацию обслуживающим компаниям помогают жалобы потребителей. *Быстрое и эффективное восстановление процесса обслуживания* — отличный способ исправить ситуацию и превратить недовольного клиента в искренне преданного фирме; это даже более надежное средство привлечения потребителей и улучшения имиджа, чем полное отсутствие ошибок. Поэтому обслуживающим компаниям надо научиться исправлять ошибки как можно быстрее и всякий такой случай использовать как рекламу своей расторопности и эффективности.

Следует признать, что большинство компаний еще не научились правильно работать с жалобами клиентов, а многие вообще не занимаются этим. Но все преуспевающие обслуживающие компании относятся к правильным и эффективным действиям персонала в таких ситуациях как к одному из своих важнейших конкурентных преимуществ. Первый шаг в этом направлении — расширение полномочий сотрудников, непосредственно контактирующих с клиентами: у них должно быть достаточно полномочий и средств для самостоятельного решения возникающих в процессе обслуживания проблем. Это лучший способ предотвратить уход клиентов, к которому могут привести эти проблемы.

В лучших обслуживающих компаниях разработаны эффективные процедуры обработки жалоб. Поскольку жалуется, как правило, незначительная часть недовольных клиентов, компания должна принять меры, чтобы получить информацию от потребителей, недовольных ее уровнем обслуживания. Необходимо создать специальные каналы коммуникации — бесплатные телефонные номера, электронная почта, регулярные опросы потребителей.

6. *Эффективная корпоративная культура.* Организации, нацеленные на высокое качество обслуживания, формируют особую культуру, свободную от угроз. Они не наказывают сотрудников за ошибки, а поощряют их тщательно анализировать ситуацию, самостоятельно решать проблемы и учиться на своих ошибках. В таких компаниях вознаграждают сотрудников, которые находят новые методы устранения проблем в обслуживании клиентов.
7. *Забота о клиентах и сотрудниках.* Все ведущие компании сферы услуг стремятся максимально удовлетворить запросы и потребности не только своих клиентов, но и сотрудников, потому что считают: хорошие отношения внутри компании ведут к хорошим взаимоотношениям сотрудников с потребителями. Руководство таких фирм формулирует и сообщает сотрудникам и клиентам цели компании в отношении качества, поэтому служащие всегда знают, к чему они должны стремиться, а потребители — чего им ожидать от взаимодействия с данным поставщиком услуг.

Управление производительностью

Растущие издержки заставляют современные обслуживающие организации стремиться к повышению производительности, для чего существуют разные способы.

1. Поставщик услуг может улучшить подготовку своих сотрудников либо нанять новых, которые будут работать лучше и добросовестнее за ту же плату.
2. Поставщик услуг может увеличить объем услуг в ущерб качеству (например, врач может принимать больше пациентов, уделяя каждому из них меньше времени).
3. Компания может “автоматизировать” услугу, установив дополнительное оборудование и стандартизовав процесс обслуживания, как, например, McDonald's, в ресторанах которой применяется метод конвейера. Огромные отели, авиалайнеры-гиганты и многоместные кинотеатры — все это примеры того, как для увеличения объема услуг используются достижения технического прогресса.
4. Поставщик услуг также может создать более эффективную услугу. Специализированные клиники для лечения от табакокурения, клубы здоровья и фитнес-центры снижают для своих клиентов потребность в дорогом медицинском обслуживании в будущем.
5. Компании сферы услуг могут перекладывать на потребителей часть процесса предоставления услуги и замещать труд служащих их трудом. Например, если клиент передает почтовой компании уже отсортированную корреспонденцию, то обслуживается по более низкому тарифу. Другие примеры — рестораны, автостоянки, прачечные самообслуживания. Все это снижает потребность обслуживающей фирмы в персонале и сокращает время ожидания потребителей.
6. Поставщик услуг может воспользоваться новыми технологиями и сэкономить время и средства, повысив производительность труда персонала. Например, веб-сайт позволяет потребителям быстро получить доступ ко всей необходимой информации об услугах и расценках компании, что экономит время и трудозатраты компании.

Обслуживающие компании должны избегать повышения производительности обслуживания за счет снижения качества услуг, прибегая только к разумной стандартизации. Излишне высокий уровень стандартизации “обедняет” услугу, которая должна предоставляться с учетом потребностей и желаний клиента. Попытки “автоматизировать” услугу могут привести к кратковременному повышению прибыли обслуживающей компании, но в долгосрочной перспективе снизят ее потенциал новаторства, качество услуг и гибкость. Некоторые обслуживающие компании идут на заведомое снижение производительности, рассчитывая добиться более четкого дифференцирования.

Мы рассмотрели стратегии маркетинга в сфере услуг. Чтобы добиться успеха, обслуживающая фирма должна использовать не только программы внешнего маркетинга, но и внутренний маркетинг и маркетинг взаимодействия. Ключевой фактор успеха — способность менеджмента компании сформировать культуру, ориентированную на качество, и эффективно оперировать маркетинговым комплексом, добиваясь выгодного дифференцирования и более высокого качества услуг.

Маркетинг услуг на международном рынке

Итальянский производитель спортивной одежды звонит в свое рекламное агентство в Лондоне, чтобы подтвердить планы об установке новых рекламных щитов в Венесуэле. Немецкий бизнесмен останавливается в гостиничном номере в Атланте — гостиница принадлежит английской компании, а управляет ею американская фирма. Цюрихский филиал японского банка участвует в выпуске новых облигаций авиационной лизинговой компании, базирующейся в Ирландии. Английская строительная фирма строит аэропорт в Японии, американская страховая компания работает на рынке Германии. Это всего лишь несколько примеров сделок в сфере услуг, которые ежедневно заключаются во всем мире.

Сегодня, говоря о международной торговле, мы все реже имеем в виду товары, которые грузятся на корабли и самолеты и импортируются за океан. В глобальной экономике доминирующее положение занимает сектор услуг. По оценкам ВТО, объем продаж коммерческих услуг сегодня составил триллион евро, т.е. почти четверть от оборота физических товаров. Действительно, на всевозможные обслуживающие отрасли — банки, страховые, транспортные и телекоммуникационные компании, индустрия туризма и развлечений — в экономике развитых стран всего мира приходится более 60%. Темпы роста сектора услуг в мировом масштабе (а этот показатель за последние десять лет составил 16%) вдвое превышают темпы роста производственного сектора экономики [28]. Интернационализация в этой сфере очевиднее всего при выезде за рубеж: предприятия таких фирм, как Hertz, Avis, DHL, Deli France, McDonald's, Novotel, Holiday Inn, Ibis и множества других, сегодня можно встретить чуть ли не в каждой стране мира.

Некоторые отрасли имеют огромный опыт работы на международном рынке. Одной из первых отраслей, вышедших на мировой уровень, была индустрия коммерческого банковского обслуживания. Многие банки просто вынуждены были начать предоставлять услуги на международном рынке, чтобы удовлетворить потребности в валюте и кредитах своих внутренних клиентов, которые хотели покупать и продавать за рубежом. Голландский банк ABN AMRO, например, открыл свой первый зарубежный филиал в Саудовской Аравии в ответ на желание клиентов-мусульман из Нидерландской Индии (сегодня это Индонезия) иметь возможность обменивать деньги, совершая паломничество в Мекку. В наше время благодаря стиранию границ для капиталов многие банки стали поистине глобальными компаниями.

Закономерно, что на международный уровень сегодня вышла и индустрия туризма. В результате экономической экспансии после Второй мировой войны американские сети отелей и авиакомпании вышли на рынок Европы и Востока. Вскоре за ними последовали компании, специализирующиеся на выпуске кредитных карточек: успех American Express, которая сделала это первой, сегодня вполне сравним с успехом Visa и MasterCard. Находясь в командировках и отпусках, люди хотят купить все необходимое по своим кредитным карточкам, принятым в любой стране мира.

Профессиональные и бизнес-услуги, такие как аудит, консалтинг и реклама, вышли на международный рынок сравнительно недавно, и это стало следствием глобализации деятельности компаний-производителей. Осваивающие все новые международные рынки промышленные компании знают, что, даже если они работают в двух-трех десятках стран, удобнее пользоваться услугами одной бухгалтерской фирмы. Так создалась основа для международной консолидации сферы бухгалтерских услуг. По мере того как компания-клиенты начали все активнее заниматься глобальным маркетингом и реализовывать международные рекламные стратегии, обслуживающие их рекламные и маркетинговые агентства отреагировали на это выходом на глобальный рынок.

Последними ступили на путь глобализации компании розничной торговли. Из-за насыщения и перенасыщения внутренних рынков такие сети, как Wal-Mart, Tesco, H&M, The Body Shop, Lush и другие, вышли на быстро растущие рынки Европы и Азии; европейские же розничные сети двинулись на рынки обеих Америк. Сегодня французская сеть Carrefour является лидером розничной торговли в Бразилии и Аргентине, а покупатели азиатских регионов с удовольствием приобретают товары западного производства в магазинах торговой сети Макро [31].

По мере глобализации сферы обслуживания стал развиваться и международный аутсорсинг услуг. Сегодня его активно используют почти все обслуживающие компании, повышая свою эффективность и снижая затраты.

Быстрое расширение международного рынка открывает обслуживающим компаниям привлекательные возможности, но не следует забывать и о возможных проблемах. Компании, выходящие на рынки других стран, далеко не всегда там встречают с распростертыми объятиями. Если производители, торгующие товарами в других странах, имеют дело с тарифами, квотами или валютными ограничениями, то поставщики услуг обычно сталкиваются с более эфемерными барьерами. Это не только законы и нормативы, которым должна следовать компания, но и специфические обычаи и традиции. Нередко государства стремятся защитить свой сектор услуг от сильных международных конкурентов, обладающих значительными ресурсами.

Обслуживающие организации, выходя на новые зарубежные рынки, сталкиваются с трудностями. И все же понятно, что тенденция расширения глобальных обслуживающих компаний сохранится, особенно в таких сферах, как банковское обслуживание, телекоммуникации и профессиональные услуги. Сегодня сервисные компании уже не просто следуют за своими клиентами — производственными фирмами, они начинают играть ведущую роль в международной экспансии.

Обзор основных концепций

В последние годы сфера применения маркетинга существенно расширилась за счет сектора услуг.

По мере движения к *мировой экономике услуг* специалистам по маркетингу необходимо понимать особенности маркетинга услуг. Услуги — это продукты, объединяющие виды деятельности или блага, которые одна сторона может предложить другой и которые являются неосязаемыми. Услуги имеют пять основных характеристик. Они *неосязаемы* — их нельзя увидеть, попробовать на вкус или понюхать. Они *неотделимы* от поставщиков. Они *непостоянны*, поскольку их качество зависит как от поставщика, так и от среды, в которой они предоставляются. Услуги *недолговечны*, не подлежат хранению, накоплению и использованию в будущем. Наконец, услуга после приобретения *не становится собственностью* его покупателя. Каждая из этих характеристик является источником проблем для обслуживающих компаний и требует конкретных стратегий. Нужно найти способ сделать услугу более осязаемой; повысить производительность обслуживающего персонала; стандартизировать качество услуг, свести к минимуму его непостоянство и, учитывая невозможность хранения услуги и ее недолговечность, добиться максимального соответствия спроса предложению. Таким образом, кроме “четырех P” маркетинга обслуживающим компаниям приходится иметь дело с дополнительными “тремя P” маркетинга услуг: *персоналом, физической средой и процессами*.

Сегодня успешные обслуживающие компании уделяют большое внимание своим взаимоотношениям не только с клиентами, но и с сотрудниками. Они понимают значение концепции цепочки *“услуга — прибыль”*, которая ставит прибыль компании в зависимость от уровня удовлетворения ее потребителей и персонала. Стратегия маркетинга услуг должна включать не только мероприятия внешнего маркетинга, но и *внутренний маркетинг и маркетинг взаимодействия*.

Успех на современном рынке услуг невозможен, если компания не сумеет обеспечить конкурентного дифференцирования своих услуг и эффективно управлять их качеством и производительностью обслуживания. Дифференцироваться можно по предложению, способу предоставления услуги и имиджу. Качество услуги проверяется непосредственно в процессе обслуживания. Чтобы поддерживать качество своих услуг на высоком уровне, менеджерам нужно точно определить критерии качества услуги и ожидания своих потребителей. Расхождение между ожиданиями потребителей и воспринимаемым ими качеством в конечном счете и определяет уровень удовлетворения клиентов обслуживающей фирмы.

Все обслуживающие организации с эффективным менеджментом обладают рядом общих качеств: *стремлением к удовлетворению потребителей, ориентацией на высокое качество услуги и высокими стандартами качества*. Всего этого они достигают благодаря наблюдению за уровнем эффективности обслуживания, умению работать с жалобами клиентов (т.е. быстро устранять свои процессы обслуживания) и удовлетворению потребностей не только клиентов, но и своего персонала.

Поскольку издержки обслуживающих фирм быстро растут, они сталкиваются с необходимостью повышения производительности процесса обслуживания, для чего стараются нанимать и поощрять более квалифицированную рабочую силу с помощью более эффективных методик отбора и тренингов; *“автоматизируют” услуги; увеличивают объемы услуг за счет качества обслуживания; разрабатывают более эффективные методики обслуживания, перекладывают часть процесса на потребителей и привлекают новые технологии*.

В заключение мы обсудили проблемы, с которыми сталкиваются поставщики услуг на международных рынках.

Вопросы для обсуждения

1. Каковы различия между товарами и услугами? Приведите примеры, иллюстрирующие разницу между двумя этими типами продуктов. Приведите примеры гибридных предложений.
2. Каким образом обслуживающая организация решает проблемы, связанные с пятью специфическими характеристиками услуг? Отвечая на этот вопрос, продемонстрируйте, как эти характеристики влияют на подход к маркетингу обслуживающей компании.
3. Добиться извинений от авиакомпании за задержку рейса или убедить оператора мобильной связи в том, что он взимает плату за неиспользованные услуги, трудно. Насколько важно сегодня для обслуживающих фирм иметь процедуры обработки жалоб и предложений клиентов? Предложите способы, которые помогли бы компании наладить эту работу и превратить неудовлетворенных потребителей в удовлетворенных.

4. В чем суть внутреннего маркетинга и маркетинга взаимодействия? Приведите примеры того, как обслуживающие фирмы могут использовать эти концепции для оптимизации цепочки “услуга – прибыль”.
5. Глобализация рынка становится источником как возможностей, так и проблем. Назовите отрасли сферы услуг, которые выходят на международный уровень. Как вы думаете, каковы самые сложные проблемы, с которыми они сталкиваются? Расскажите, как концепции наподобие цепочки “услуга –прибыль”, внутреннего маркетинга и маркетинга взаимодействия помогают улучшать качество услуг и результат процесса обслуживания в международных компаниях.

Закрепление материала

1. Основная услуга любой компании, работающей в сфере авиаперевозок, – транспортировка людей и грузов. Чтобы дифференцироваться, авиакомпании предоставляют множество дополнительных услуг. Если вы намерены лететь из одной европейской страны в другую, то можете выбрать нидерландскую компанию KLM, British Airways или Lufthansa. Ознакомьтесь с веб-сайтами этих компаний и, заполнив таблицу, оцените их услуги.
 - a) Как вы классифицировали бы эти авиакомпании, используя следующие категории потребительских товаров: как компанию, предлагающую товары повседневного спроса; как торговца с узким ассортиментом товаров или как компанию, торгующую товарами пассивного спроса?
 - b) Название какой компании, на ваш взгляд, лучше всего отражает идею высокого качества?
 - c) Каким образом каждая из авиакомпаний дифференцирует себя среди конкурентов?
 - d) Какую из этих авиакомпаний вы выбрали бы для путешествия по Европе?

| | <i>KLM</i> (www.klm.com) | <i>British Airways</i> (www.british-airways.com) | <i>Lufthansa</i> (www.lufthansa.com) |
|--|-----------------------------|---|---|
| Количество пунктов назначения | | | |
| Привлекательность программ для постоянных клиентов | | | |
| Другие характеристики обслуживания | | | |
| Уровень качества услуг | | | |
| Успешность стратегии позиционирования | | | |
| Способы обратной связи с пассажирами | | | |

2. Недолговечность услуг – одно из важнейших качеств услуг авиакомпаний: прибыль за непроданные места утрачивается навсегда, а если таких мест много, потери компании весьма существенны. Благодаря использованию электронных систем

продажи билетов компании могут с помощью ценообразования решать проблемы, связанные с недолговечностью услуг и колебаниями спроса.

- a) Позвоните в турагентство или зайдите на сайт и узнайте цены на авиабилеты; узнайте цены на те же рейсы при покупке за 60 дней, за две недели, за неделю и на сегодня. Существует ли какой-то общий принцип ценообразования, который используется всеми этими компаниями?
- b) Когда в магазине накапливается слишком большой запас фруктов, продавцы снижают цены на них, чтобы быстрее продать. Что могут предпринять в аналогичной ситуации авиакомпания? Почему? Что вы порекомендовали бы в качестве стратегии ценообразования для повышения прибыли компании?

Примечания

1. CIA, The World Factbook, 2007, см. <http://www.cia.gov/cia//publications/factbook/economy>, June 2007.
2. World Trade Organization, International Trade Statistics 2005, p. 23, см. www.wto.org, August 2006.
3. Jean-Louis Renaud, "World trade in services", *EDC Economics* (July 2006), см. www.edc.ca/english/, June 2007.
4. Ronald Henkoff, "Service is everybody's business", *Fortune* (27 June 1994), p. 48–60; Adrian Palmer and Catherine Cole, *Services Marketing: Principles and Practice* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995), p. 56–60; Valerie Zeithaml and Mary Jo Bitner, *Services Marketing* (New York: McGraw-Hill, 1996), p. 8-9; Michael van Biema and Bruce Greenwald, "Managing our way to higher service-sector productivity", *Harvard Business Review* (July–August 1997), p. 87–95.
5. G. Lynn Shostack, "Breaking free from product marketing", *Journal of Marketing*, 41 (April 1997), p. 73–80.
6. Christopher H. Lovelock and Jochen Wirtz, *Services Marketing: People, technology, strategy*, 6th edn (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2007).
7. Leonard L. Berry, "Services marketing is different", *Business* (May–June 1980), p. 24–30; Karl Albrecht, *At America's Service* (Homewood, IL: Dow-Jones-Irwin, 1988); William H. Davidow and Bro Uttal, *Total Customer Service: The Ultimate Weapon* (New York: Harper & Row, 1989).
8. Leonard Berry and Neeli Bendapudi, "Clueing in customers", *Harvard Business Review* (February 2003), p. 100–106; Theodore Levitt, "Marketing intangible products and product intangibles", *Harvard Business Review* (May–June 1981), p. 94–102.
9. Jeff Mills, "Seeking a sense of place", Special Report — Business Travel, *Financial Times* (15 March 2005), p. 3.
10. James L. Heskett, "Lessons in the service sector", *Harvard Business Review* (March–April 1987), p. 122–124; E. Gummesson, *Quality Management in Service Organisations* (New York: International Service Quality Association, St John's University, 1993).
11. Сайт ISS Group (www.issworld.com), June 2007; "Service with a smile", *The Economist* (25 April 1998), p. 85-86.

12. Цели и ценности Tesco, а также “Every little helps” см. на сайте www.tescocorporate.com, June 2007.
13. B.H. Booms and M.J. Bitner, “Marketing strategies and organisational structures for service firms”, in J. Donnelly and W.R. Gearoge (eds), *Marketing of Services* (Chicago: American Marketing Association, 1981), p. 47–51.
14. James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr. Leonard A. Schlesinger, *The Service Profit Chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value* (New York: Free Press, 1997); *The Value Profit Chain: Treat employees like customers and customers like employees* (New York: Free Press, 2003); “Recovering from service failure”, *Strategic Direction* (June 2006), p. 37–40; and Eugene W. Anderson and Vikas Mittal, “Strengthening the satisfaction–profit chain”, *Journal of Service Research* (November 2000), p. 107–120.
15. Christian Gronroos, “A service quality model and its marketing implications”, *European Journal of Marketing*, 18, 4 (1984), p. 36–44, and “Internal marketing – theory and practice”, in T.M. Bloch, G.D. Upah and V.A. Zeithaml (eds), *Services Marketing in a Changing Environment* (American Marketing Association, 1985); см. также Neeru Malhotra and A. Mukherjee, “Analysing the commitment – service quality relationship: a comparative study of retail banking call centres and branches”, *Journal of Marketing Management*, 19 (2003), p. 941–971.
16. Canny Little, “Social revolution”, *The Marketer* (November 2006), p. 10–12.
17. Andrew Parker, “BT to launch new TV service”, *Financial Times* (28 November 2006), p. 18.
18. Christopher McKenna, “Image is everything”, Special Report – Business Consulting, *Financial Times* (20 November 2006), p. 2; см. также Christopher McKenna, *The World’s Newest Profession: Management Consulting in The Twentieth Century* (Cambridge University Press, 2006).
19. C. Gronroos, *Service Management and Marketing: Customer management in service competition* (Chichester: Wiley, 2007), p. 76–77; см. также A. Parasuraman, Valerie A. Zeithaml and Leonard L. Berry, “A conceptual model of service quality and its implications for future research”, *Journal of Marketing*, 49 (Fall 1985), p. 41–50; Zeithaml, Berry and Parasuraman, *Delivering Service Quality: Balancing customer perceptions and expectations* (New York: Free Press, 1990); Parasuraman, Zeithaml and Berry, “Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications for further research”, *Journal of Marketing*, 58 (January 1994), p. 111–124.
20. Michael K. Brady and J. Joseph Crorin, Jr. “Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality”, *Journal of Marketing*, 65 (July 2001), p. 34–49; A. Parasuraman, Valerie A. Zeithaml and Leonard L. Berry, “A conceptual model of service quality and its implications for future research”, *Journal of Marketing*, 49 (Fall 1985), p. 41–50; Berry and Parasuraman, *Marketing Services: Competing through quality* (New York: Free Press, 1991), p. 16.
21. James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr and Christopher W.L. Hart, *Service Breakthroughs* (New York: Free Press, 1990).
22. Mary Jo Bitner, “Self-service technologies: What do customers expect?”, *Marketing Management* (Spring 2001), p. 10–11; Matthew L. Meuter, Amy L. Ostrom, Robert J. Roundtree and Mary Jo Bitner, “Self-service technologies: Understanding customer-

- satisfaction with technology based service encounters”, *Journal of Marketing*, 64 (July 2000), p. 50–64.
23. Stephen W. Brown, “Practicing best-in-class service recovery”, *Marketing Management* (Summer 2000), p. 8-9; James G. Maxham III, “Service recovery’s influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions”, *Journal of Business Research* (October 2001), p. 11; David E. Bowen, “Internal service recovery: developing a new construct”, *Measuring Business Excellence* (2002), p. 47.
 24. “ISS corporate values”, www.issworld.com, June 2007.
 25. Leonard L. Berry and A. Parasuraman, *Marketing Services: Competing Through Quality* (New York: Free Press, 1991); Stephen W. Brown and Murali Chandrashekar, “Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing”, *Journal of Marketing* (April 1998), p. 60–76.
 26. Elizabeth Rigby and Chris Bryant, “Supermarket chains offer to pay for car repairs”, *Financial Times* (7 March 2007), p. 4.
 27. “Special report. The travel industry”, *The Economist* (1 October 2005).
 28. Leonard A. Schlesinger and James L. Heskett, “The service-driven service company”, *Harvard Business Review* (September–October 1991), p. 72–81; and Michael van Biema and Bruce Greenwald, “Managing our way to higher service-sector productivity”, *Harvard Business Review* (July–August 1997), p. 87–95.
 29. Lester M. Salamon and Wojciech Sokolowski, “Volunteering in cross-national perspective: Evidence from 26 countries”, Working Paper, *The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, 2001; Lester M. Salamon and Associates, *Global Civil Society At-a-Glance*, Institute for Policy Studies, Center for Civil Society Studies (CCSS), Johns Hopkins University, 2001; более подробно о проведенной CCSS работе читайте тут: <http://www.jhu.edu/~cnp>.
 30. “Charity offers personal shopping” (4 January 2007), см. на www.news.bbc.co.uk/1/hi/england/lincolnshire/6231001.stm.
 31. Alan R. Andreasen and Philip Kotler, *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 6th edn (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003).
 32. Simon Caulkin, “How the not-for-profit sector became big business”, *The Observer* (12 February 2006), см. на www.observer.com, August 2007.
 33. Miklos Marschall, “The nonprofit sector in a centrally planned economy”, in Helmut K. Anheiser and Wolfgang Seibel (eds), *The Third Sector: Comparative Studies of Nonprofit Organizations* (Berlin: Walter de Gruyter, 1990), p. 277–291.
 34. См. сайт www.nspcc.org.uk.

ЧАСТЬ V

Цена

Цена — это ценность плюс разумная сумма амортизационных расходов, потраченных на ее получение.

Амброз Пирс



Глава 14. Ценообразование

В части V мы обсудим простой и в то же время требующий значительных затрат при управлении им элемент маркетингового комплекса — цену.

Снижение цены представляет собой один из самых легких способов привлечь потребителей, но с точки зрения долговременного успеха компании этот путь эффективным не назовешь. Дело в том, что снижение цены на товар для потребителя на 10% нередко означает снижение прибыли компании на 50%. Известный предприниматель Филип Армор объяснял, почему компании так часто прибегают к этому приему: “Снизить цены может каждый, а для того, чтобы сделать лучше свой продукт, необходимо хорошенько поработать головой”.

На решения компаний в сфере ценообразования влияет целый ряд факторов, начиная с размера внутренних издержек и заканчивая государственным регулированием. Исследование принципов ценообразования, представленное в главе 14, приводит нас к одной очень важной концепции — *ценообразованию на основе ценности*. Ее суть заключается в том, что цена определяется в первую очередь не затратами компании, а тем, как потребитель воспринимает товар. В этой главе мы обсудим стратегии ценообразования, используемые в разных ситуациях, в том числе при выводе на рынок нового товара, при изменении существующих цен, а также когда цены устанавливаются на целый товарный ассортимент.

Ценообразование

Покупай овцу, продавай оленя.

Аноним

Краткое содержание

- Цена
- Факторы ценообразования
- Основные методы ценообразования
- Стратегии ценообразования для новых товаров
- Стратегии группового ценообразования
- Стратегии корректировки цен
- Изменение цен
- Резюме

В наши дни компаниям приходится иметь дело с жестким и чрезвычайно динамичным ценовым окружением. Все большая озабоченность потребителей ценой приобретаемых ими товаров заставляет многие компании уделять этому вопросу повышенное внимание. Сегодня практически каждая компания изыскивает способы снижения цен на свои товары и услуги, что, конечно же, не может не сказываться на прибылях, получаемых этими компаниями.

Вместе с тем снижение цен далеко не всегда оказывается наилучшим выходом из сложившейся ситуации. Снижение цен вовсе необязательно должно вести к падению прибыли и разорительным ценовым войнам. Это может сигнализировать клиентам о том, что цена является более важным фактором, чем потребительская ценность, обеспечиваемая соответствующей торговой маркой. Между тем компании должны продавать именно *потребительскую ценность*, а не цену. Они должны убеждать своих клиентов в том, что выплата высокой цены за торговую марку данной компании оправдывается повышенной потребительской ценностью, которую они получают, покупая товары под этой торговой маркой. Задача компании заключается в том, чтобы найти такую цену, которая даст ей возможность получить достойную прибыль в результате оплаты потребительской ценности, создаваемой этой компанией.

В данной главе мы сосредоточим внимание на процессе ценообразования. В ней вы найдете определение цены, ознакомитесь с факторами, которые приходится учитывать маркетологам при установлении цен на товары и услуги, а также с базовыми подходами к ценообразованию. В следующей главе мы рассмотрим стратегии ценообразования применительно к новым товарам, ценообразование в рамках товарной номенклатуры, внесение поправок в цену применительно к конкретному покупателю и ситуационным факторам, а также изменение цен.



Цели главы

Прочитав эту главу, вы должны уметь:

- Объяснить важность ценообразования в современном рыночном окружении, отличающемся высоким динамизмом.
- Объяснить важность понимания того, что означает для клиента потребительская ценность, при установлении цен на товары и услуги.
- Дать определения других важных внутренних и внешних факторов, влияющих на решения фирмы, связанные с установлением цен.
- Описать основные стратегии, связанные с установлением цен на “имитирующие” и новые товары.
- Объяснить, каким образом комбинирование различных цен в рамках товарной номенклатуры позволяет компании получать максимальную прибыль.
- Рассказать, как компании изменяют цены на свои товары в зависимости от типа покупателя и конкретной ситуации, в которой совершается покупка.
- Рассказать об основных аспектах инициативного и ответного изменения цен.

Цена

В самом узком смысле **цена** — это сумма денег, взимаемых за товар или услугу. В более широком смысле — это сумма всех ценностей, которые потребитель отдает в обмен на право иметь или использовать тот или иной продукт.

Цена — сумма, взимаемая за товар или услугу, либо сумма всех ценностей, которые потребитель отдает в обмен на право иметь или использовать тот или иной продукт.

Еще в недавнем прошлом цена являлась самым важным фактором, определяющим выбор покупателя. Такая ситуация и сегодня сохраняется в слаборазвитых странах, среди населения с низким уровнем доходов, а также на рынке потребительских товаров. Однако в последние десятилетия покупательское поведение начали определять в первую очередь именно нецеповые факторы.

Исторически цены устанавливались при переговорах между покупателем и продавцом. Торгуясь, они постепенно приходили к приемлемому для обеих сторон варианту. В результате разные покупатели платили за один и тот же товар разную цену, которая зависела от их конкретных потребностей и умения торговаться. В наше время большинство продавцов устанавливают для *всех* покупателей фиксированную цену. Концепция фиксированной цены относительно нова, она появилась в конце XIX века благодаря бурному развитию розничной торговли. Ф.В. Вулворт и другие розничные торговцы вынуждены были ввести политику единой цены, поскольку предлагали уже очень большое количество наименований товаров и имели много работников.

Сегодня, почти через сто лет, Интернет обещает перевернуть концепцию фиксированных цен, что называется, с ног на голову и перенести нас с вами в эру **динамического ценообразования**, когда в зависимости от запросов потребителя и ситуации разным потребителям на один и тот же товар будет выставляться разная цена.

Динамическое ценообразование — стратегия взимания разных цен на один и тот же товар в зависимости от запросов потребителя и ситуации.

Интернет, корпоративные сети и беспроводные средства коммуникации сегодня объединили продавцов как никогда. На специальных веб-сайтах покупатели могут быстро и без проблем сравнить цены самых разных производителей. А на сайтах электронных аукционов, например eBay или Amazon.com, покупатели могут вступить в переговоры с продавцами и обсудить цены на самые разные товары и услуги, начиная с компьютерной техники и заканчивая игрушечными антикварными паровозиками. Более того, на сайте Priceline пользователь даже может установить свою собственную цену на товар. И в то же время новые технологии позволяют собирать подробные сведения о потребителях и их покупательских привычках, об их предпочтениях и даже об их денежных лимитах, что позволяет продавцам максимально точно корректировать свои цены в соответствии с требованиями и возможностями конкретных покупателей.

Цена — это единственный элемент маркетингового комплекса, приносящий доход; все остальные элементы относятся к затратам. Цена также остается одним из самых гибких элементов маркетингового комплекса. В отличие от свойств и характеристик продуктов и обязательств продавца по отношению к каналам сбыта, цену можно изменить очень быстро. В то же время ценообразование и ценовая конкуренция представляют собой, по сути, самую серьезную проблему для очень многих компаний. Найдется совсем немного фирм, которым удается успешно решить эту задачу. Самой типичной проблемой является то, что компании слишком поспешно снижают цены на свои товары, рассчитывая повысить объем продаж, а не стараются первым делом убедить покупателей в том, что их товары или услуги стоят того, чтобы заплатить за них более высокую цену. Среди других часто встречающихся ошибок можно упомянуть стратегии ценообразования, ориентированные на затраты, а не на ценность товара для потребителя; то, что цены не пересматриваются в связи с изменением ситуации на рынке; то, что в процессе ценообразования не учитываются другие элементы маркетингового комплекса; то, что цены недостаточно варьируются для разных товаров, разных сегментов рынка и разных ситуаций, сопровождающих процесс покупки.

Факторы, которые следует учитывать при ценообразовании

Назначаемая компанией цена, вероятно, будет находиться в диапазоне между двумя крайними ее значениями: минимальным, не позволяющим получить прибыль, и максимальным, спрос при котором равен нулю. На рис. 14.1 перечислены основные соображения, которые следует учитывать при выработке политики ценообразования. Себестоимость товара определяет нижний порог цены, потребительское восприятие ценности товара определяет ее верхний предел — ценовой потолок. Если клиентам кажется, что цена соответствующего товара установлена выше его реальной потребительской ценности, они просто не будут покупать этот товар. Если компания установит цену на свой товар ниже его себестоимости, она не сможет получить прибыль. Поиск оптимальной цены между крайними ее значениями предполагает учет ряда других внутренних и внешних факторов, в том числе маркетинговой стратегии и маркетингового комплекса компании в целом, природы рынка и спроса, а также стратегий и цен, используемых конкурентами.

В конечном счете именно клиенту предстоит решать, насколько “правильной” является цена того или иного товара. Решения, касающиеся ценообразования, подобно

другим решениям, связанным с маркетинговым комплексом, должны начинаться с анализа потребительской ценности. Когда клиенты покупают тот или иной товар, они обменивают некую ценность (цену), чтобы получить какую-то другую ценность (возможность обладать соответствующим товаром или использовать этот товар). Эффективное, клиент-ориентированное ценообразование предполагает понимание того, какая именно ценность ассоциируется в сознании потребителей с выгодами, которые они получают в результате обладания соответствующим товаром, и установление цены, которая отражает эту ценность.

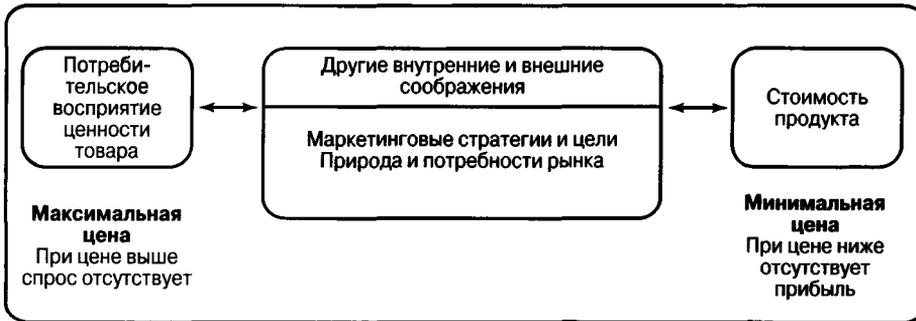


Рис. 14.1. Основные факторы ценообразования

Ценообразование на основе потребительской ценности

Правильное ценообразование начинается с четкого уяснения ценности, которую соответствующий продукт или услуга представляет для клиентов. **Ценообразование на основе потребительской ценности** использует в качестве ключа к определению цены товара не издержки производителя, а восприятие ценности этого товара, складывающееся у покупателя. Ценообразование на основе потребительской ценности означает, что производитель отказывается от традиционного подхода, предполагающего вначале создание товара, затем — разработку его маркетинговой программы и лишь после этого — назначение цены. В данном случае цена наряду с другими компонентами маркетингового комплекса определяется *прежде*, чем маркетинговая программа будет окончательно утверждена.

Ценообразование на основе потребительской ценности — метод ценообразования, при котором цена устанавливается на основании ценности товара, воспринимаемой потребителем, без учета издержек производителя.

На рис. 14.2 представлено сравнение двух подходов к ценообразованию — ценообразование на основе себестоимости и ценообразование на основе потребительской ценности. Ценообразование на основе себестоимости ориентировано на товар. Компания разрабатывает качественный (с ее точки зрения) товар, суммирует издержки производства и устанавливает цену, позволяющую покрыть издержки и получить запланированную прибыль. Задача маркетингового отдела — убедить покупателей в том, что товар обладает потребительской ценностью, соответствующей установленной цене. Если цена оказывается завышенной, компания вынуждена либо идти на снижение величины надбавки, заключенной в цене, т.е. понижать цену, либо мириться с сокращением объема продаж, причем оба этих шага приводят к сокращению прибыли.



Рис. 14.2. Сравнение двух подходов к ценообразованию

Источник. Thomas T. Nagle and Reed K. Holden, *The Strategy and Tactics of Pricing, 3rd ed.* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002), p. 4. Перепечатывается с разрешения Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

Ценообразование на основе потребительской ценности предполагает обратный процесс. Компания устанавливает плановую цену исходя из предполагаемой потребительской ценности товара. Руководствуясь предпосылками о потребительской ценности и цене товара, компания принимает решения о характеристиках будущего товара и издержках его производства. Таким образом, ценообразование начинается с анализа нужд потребителей и их восприятия ценности, а цена при этом должна совпадать с представлениями потребителей о достоинствах товара.

Важно помнить, что “справедливая цена” — это не то же самое, что “низкая цена”.

Например, цены на сумки Birkin Bag начинаются с 6 тыс. долл. Есть сумки и подешевле, однако у многих потребителей именно этот продукт ассоциируется с высочайшей потребительской ценностью, обусловленной теми нематериальными выгодами, которые получает обладатель уникальной сумки ручной работы (купить сумку марки Birkin непросто: желающие ждут своей очереди целый год). Аналогично некоторые покупатели автомобилей считают роскошную модель Bentley Continental GT реальной ценностью, даже несмотря на ее сногшибательную цену — 150 тыс. долл.

Компании, практикующей ценообразование на основе потребительской ценности, следует выяснить, какой ценностью, по мнению покупателей, обладают разные конкурирующие предложения. Однако измерить воспринимаемую потребителями ценность бывает очень непросто. Например, вычисление стоимости ингредиентов в каком-либо из блюд меню экзотического ресторана представляет собой относительно простую задачу. Однако определение ценности таких аспектов, как вкусовые качества блюда, обстановка и атмосфера в ресторане, статус ресторана, а также возможность расслабиться и провести время в приятной беседе с партнером, является весьма сложной задачей. Сложность ее заключается главным образом в том, что перечисленные выше ценности будут существенно различаться в зависимости от особенностей восприятия каждого отдельного клиента и от конкретной ситуации.

Тем не менее потребители будут использовать эти воспринимаемые ценности для оценки цены соответствующего товара, поэтому компания должна пытаться измерить эти ценности. Иногда представители компании спрашивают у потребителей, сколько они готовы заплатить за тот или иной базовый товар в целом, а также за каждую дополнитель-

ную выгоду, добавляемую к этому базовому предложению. Кроме того, компания может проводить эксперименты с целью тестирования воспринимаемой ценности разных товарных предложений. Согласно старой русской поговорке на каждом базаре (или, выражаясь современным языком, рынке) можно встретить двух дураков: одного, кто запрашивает за свой товар слишком много, и другого, кто запрашивает за свой товар слишком мало. Если продавец запрашивает за свой товар больше той ценности, которую приписывают этому товару покупатели, то его товар вряд ли будет пользоваться большим спросом. Если же продавец запрашивает за свой товар меньше той ценности, которую приписывают этому товару покупатели, то его товар будет распродан очень быстро, однако это принесет продавцу меньший доход, чем в случае, если бы цена этого товара была установлена на уровне, соответствующем ценности, которую приписывают этому товару покупатели.

Сейчас мы рассмотрим два типа ценообразования на основе потребительской ценности: *справедливое ценообразование* и *ценообразование на основе добавленной стоимости*.

Справедливое ценообразование

На протяжении последнего десятилетия маркетологи отмечают кардинальное изменение отношения потребителей к цене и качеству. Многие компании обратились к новым подходам в ценообразовании, приведя его в соответствие с изменившимися экономическими реалиями и отношением к потребительской ценности. Компании все чаще обращаются к новым стратегиям ценообразования, основанным на потребительской ценности товара, — так называемым стратегиям **справедливого ценообразования**, когда цена товара соответствует его качеству и послепродажному обслуживанию.

Справедливое ценообразование — предложение наиболее подходящего сочетания качества и хорошего обслуживания за справедливую цену.

Зачастую такая стратегия сводится к предложению более дешевых модификаций товаров известных торговых марок. Например, рестораны “быстрого питания” таких компаний, как Taco Bell и McDonald’s, предлагают своим посетителям так называемое “эконом-меню”. Armani предлагает сравнительно недорогую линейку моделей одежды Armani Exchange, рассчитанных на повседневное ношение. Компания Procter & Gamble разработала туалетную бумагу Charmin Basic, “несколько менее нежную, но гораздо более дешевую, чем другие виды туалетной бумаги, предлагаемые Procter & Gamble”. Туалетная бумага Charmin Basic “мягкая, прочная, нежная” [7]. В других случаях стратегия справедливого ценообразования предполагает такую переделку уже существующих брендов, которая обеспечивала бы более высокое качество за ту же цену или такое же качество за более низкую цену.

В розничной торговле одной из наиболее перспективных стратегий справедливого ценообразования считается *стратегия регулярно низких цен*. Эта стратегия предполагает установление низкой цены на регулярной, ежедневной основе и отказ от временных понижений цен либо крайне редкое с ним обращение. В противоположность ей *стратегия экстремальных цен* предусматривает постановку цен выше среднего уровня и частое проведение мероприятий по стимулированию сбыта, во время которых цены на некоторые товары опускаются ниже уровня регулярно низких цен. В последние годы стратегия экстремальных цен уступает место стратегии регулярно низких цен во всех сферах розничной торговли, начиная с автомобильных салонов Saturn и заканчивая супермаркетами Giant Eagle и мебельными магазинами Room & Board.

Бесспорным флагманом реализации стратегий регулярно низких цен считается розничная сеть Wal-Mart, которой фактически принадлежит авторство идеи подобных стратегий. Помимо ежемесячно организуемых распродаж отдельных товаров, компания

общает своим посетителям регулярно низкие цены на все предлагаемые в ее магазинах товары. В то же время недавние попытки компании розничной торговли Kmart воспользоваться стратегией EDLP, которой с таким успехом пользуется Wal-Mart, закончились провалом. Возможность регулярно предлагать низкие цены предполагает также регулярно низкую величину издержек самого продавца. Однако поскольку издержки Kmart оказались намного выше, чем издержки Wal-Mart, она не смогла получать прибыль при столь низком уровне цен и быстро отказалась от подобных попыток [8].

Ценообразование на основе добавленной стоимости

Во многих ситуациях промышленного маркетинга проблема заключается в том, чтобы сформировать *ценообразовательную способность* компании, т.е. способность компании избежать ценовой конкуренции и обосновать применение более высоких цен и получение более высоких прибылей, не теряя при этом свою долю рынка. Чтобы поддерживать свою ценообразовательную способность, компания должна поддерживать или выстраивать ценность своего рыночного предложения. Это особенно относится к поставщикам товаров широкого потребления, которые характеризуются незначительной дифференциацией и интенсивной ценовой конкуренцией. Если компании «полагаются на цену в надежде поддержать свой бизнес, то все, что они продают, низводится до уровня товаров широкого потребления, — утверждает один аналитик. — Когда это происходит, ни о какой лояльности клиентов говорить уже не приходится» [9].

Ценообразование на основе добавленной стоимости — добавление новых характеристик и услуг, которые дифференцируют предложение компании и представляют определенную ценность для клиентов, оправдывая в их глазах применение более высоких цен.

Чтобы повысить свою ценообразовательную способность, многие компании прибегают к стратегиям ценообразования на основе добавленной стоимости. Вместо того чтобы снижать цены в попытке угнаться за конкурентами, они пытаются наращивать ценность своих товаров, добавляя новые характеристики и услуги, которые дифференцируют их предложение и представляют определенную ценность для клиентов. Такие меры оправдывают применение более высоких цен. «Даже в нынешнем экономическом окружении цена является далеко не самым главным фактором, — утверждает один из экспертов по ценообразованию. — Главным фактором является обеспечение лояльности клиентов за счет предоставления обслуживания, которого они не получат ни в каком другом месте».

Лондонский городской аэропорт и авиакомпании, самолеты которых из него летают, не конкурируют по цене. Они предлагают пассажирам скорость и удобство перелетов, т.е. ценности, которые востребованы часто летающими руководителями фирм и компаний, — яркий пример концепции «лучше меньше, да лучше». В компактном терминале аэропорта вы не увидите больших баров и залов игровых автоматов; здесь нет телескопических трапов для пассажиров. Исследования показали, что постоянные клиенты аэропорта предпочитают пользоваться трапами самолетов, а не ждать, столпившись под полками для багажа, пока подадут и присоединят телескопический трап.

Таким образом, очевидно, что, устанавливая цену на свои товары, компания должна принимать во внимание маркетинговый комплекс в целом. Если при позиционировании продукта ценовой фактор не имеет решающего значения, то цена очень зависит от качества продукта и способов стимулирования его сбыта и распределения. В свою очередь, если цена будет ключевым фактором позиционирования товара, она определяет все решения относительно других элементов маркетингового комплекса. Однако компаниям

в любом случае следует помнить, что современные покупатели при приобретении того или иного товара или услуги редко основываются исключительно на ценовом факторе. В большинстве случаев они ищут такие предложения товаров и услуг, которые обеспечат им наивысшую ценность с точки зрения получаемых ими выгод за уплаченную цену.

Организационные и производственные издержки

Ценообразование на основе себестоимости — установление цены на основе затрат на производство, распределение и сбыт соответствующего товара плюс разумная норма прибыли, которую компания получает за усилия, вложенные в производство товара, а также за риск, которому она подвергается.

В то время как потребительское восприятие ценности товара определяет ценовой потолок (т.е. максимальную цену товара, выше которой спрос на этот товар отсутствует), себестоимость (т.е. производственные издержки) устанавливает ценовой порог (т.е. минимальную цену товара, ниже которой компания перестает получать прибыль). **Ценообразование на основе себестоимости** предполагает установление цены на основе затрат на производство, распределение и сбыт соответствующего товара, разумную норму прибыли, которую компания получает за усилия, вложенные в производство товара, а также за риск, которому она подвергается. Организационные издержки компании могут быть важным элементом ее стратегии ценообразования. Многие компании, такие как Southwest Airlines, Wal-Mart и Dell Computer, стремятся поддерживать репутацию низкокзатратных производителей в своих отраслях. Компании, которые поддерживают свои затраты на низком уровне, имеют возможность устанавливать низкие цены, что обеспечивает им высокие объемы продажи и устойчиво высокую прибыль.

Типы издержек

Организационные издержки бывают двух видов: постоянные и переменные. **Постоянные издержки**, называемые также **накладными расходами**, — это издержки, которые не зависят от объема производства и сбыта. Так, независимо от объемов производства компания вынуждена ежемесячно вносить арендную плату, оплачивать проценты по кредитам, жалование служащим и счета за коммунальные услуги. **Переменные издержки** обнаруживают прямую зависимость от объема производства. Например, производство каждого персонального компьютера Hewlett-Packard связано с издержками на закупку различных компонентов: микросхем, проводов, шасси, а также упаковку и т.п. В расчете на одну единицу продукции эти издержки обычно остаются неизменными, однако их совокупный объем изменяется в зависимости от объема производства, что и объясняет их название. Сумма переменных и постоянных издержек при определенном уровне производства носит название **совокупных (валовых) издержек**. Производители, как правило, стремятся установить на товар такую цену, которая как минимум позволяла бы покрыть совокупные издержки при существующем уровне производства.

Компании следует пристально отслеживать величину собственных издержек. Если производство и продажа товара обходятся компании дороже, чем конкурентам, ей придется либо повысить цену товара, либо лишиться части прибыли; в любом случае это ведет к проигрышному конкурентному положению.

Постоянные издержки — издержки, величина которых не зависит от объема производства или сбыта.

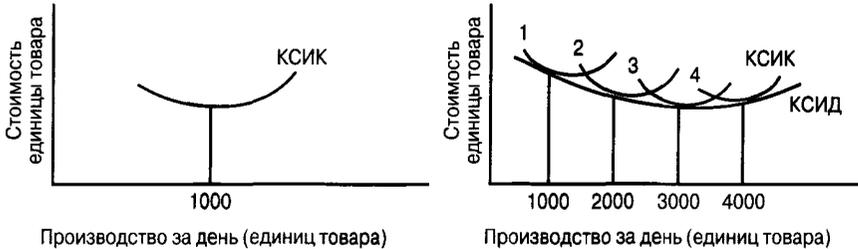
Переменные издержки — издержки, величина которых обнаруживает прямую зависимость от объема производства.

Совокупные (валовые) издержки — сумма постоянных и переменных издержек при заданном объеме производства.

Зависимость объема издержек от объема производства

Определение оптимальной цены предполагает установление зависимости величины издержек от объема производства. Рассмотрим ситуацию с компанией Texas Instruments (TI), построившей фабрику по производству калькуляторов с максимальной дневной выработкой 1 тыс. штук. На рис. 14.3, а показана типичная кривая средней величины издержек в краткосрочном периоде (КСИК). Из графика следует, что при малом объеме производства средняя величина издержек будет высокой. Однако при росте объема производства до 1000 калькуляторов в день средняя величина издержек сокращается, поскольку постоянные издержки распределяются на большее количество единиц товара, себестоимость каждой из которых теперь содержит меньшую долю постоянных издержек. Если фабрика попытается увеличить дневной объем производства сверх 1 тыс. калькуляторов, величина средних издержек возрастет, поскольку ее производственных мощностей в этом случае окажется недостаточно. Оборудование не будет успевать за рабочими и будет чаще выходить из строя, а те будут мешать друг другу.

Если компания полагает, что сможет сбывать 2 тыс. калькуляторов в день, ей следует построить фабрику покрупнее, оснатив ее более производительным оборудованием и внедрив более эффективный производственный процесс. Издержки на производство одной единицы продукции при дневном объеме 2 тыс. штук будут ниже, нежели при выпуске 1 тыс. калькуляторов в день, как следует из графика кривой средней величины издержек в долгосрочном периоде (КСИД) (рис. 14.3, б). Из этого графика также следует, что производство 3 тыс. калькуляторов в день позволит еще больше снизить величину средних издержек, тогда как дневной объем производства 4 тыс. единиц уже приведет к росту средних издержек — явлению, известному как отрицательный эффект масштаба, возникающему вследствие сложности управления большой численностью персонала, ростом погрешностей возросшего объема коммуникации и т.п. Таким образом, график на рис. 14.3, б демонстрирует, что оптимальный объем производства составляет 3 тыс. калькуляторов в день, при условии, что величина спроса оправдывает такой объем производства.



А. Поведение стоимости на производстве фиксированного размера

Б. Поведение стоимости на производствах различных размеров

Рис. 14.3. Себестоимость единицы продукции при разных объемах производства в краткосрочном и долгосрочном периодах

Зависимость величины издержек от объемов производства

Предположим, предприятия TI ежедневно выпускают 3 тыс. калькуляторов. По мере роста опыта компании в производстве калькуляторов ее навыки в данной области будут совершенствоваться. Рабочие со временем овладеют оптимальными производственными методиками и освоят используемое ими оборудование. С ростом практического опыта улучшится организация работы и предприятия TI подберут наиболее эффективное для себя оборудование и процессы для решения своих производственных задач. Как видно на рис. 14.4, увеличение кумулятивного объема производства ведет к росту эффективности работы предприятий и достижения ими экономии за счет роста масштаба производства [11]. Таким образом, при производстве первых 100 тыс. калькуляторов средняя величина издержек в расчете на единицу продукции составит 10 долл., а при выпуске следующих 100 тыс. калькуляторов эта величина сократится до 9 долл. После того как кумулятивный объем производства достигнет 400 тыс. штук, средняя величина издержек составит 7 долл. Сокращение средней величины издержек с ростом кумулятивного объема производства отражает так называемая **кривая опыта**, или **кривая обучения**.

Кривая опыта отражает обратную зависимость средней величины издержек от кумулятивного объема производства.

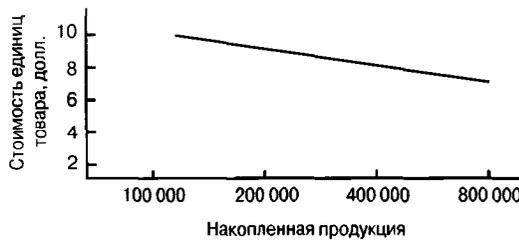


Рис. 14.4. Себестоимость единицы продукции в зависимости от кумулятивного объема производства. Кривая опыта

Чем больше наклон этой кривой, тем лучше для компании, поскольку при этом не только уменьшаются издержки в расчете на единицу продукции, но и открывается возможность добиться еще большего их сокращения при производстве и реализации большего объема продукции. Однако растущий объем производства должен находить соответствующий спрос. Чтобы воспользоваться преимуществом кривой производственных навыков, компании TI необходимо завоевать основательную долю рынка на ранних стадиях жизненного цикла товара. Все это предполагает следующую стратегию ценообразования: TI необходимо установить низкую цену на свои калькуляторы, что позволит увеличить объем продаж, сократить издержки по мере роста опыта, а впоследствии понизить цену еще больше.

Некоторые компании разработали весьма успешные стратегии на основании кривой опыта. Например, компания Bausch & Lomb упрочила свои позиции на рынке мягких контактных линз, применяя компьютерный метод разработки линз и наращивая производственные мощности предприятия. В результате доля рынка компании возросла до 65%. Однако ориентация исключительно на сокращение издержек и кривую опыта не всегда приносит успех. Ценообразование на основании кривой опыта довольно рискованно, поскольку может создать товару имидж дешевки. Эта стратегия также подразумевает, что конкуренты достаточно слабы и не желают вступать в ценовое противостояние, реагируя на сокращение цен своим противником. Наконец, компании, использующие определенную производственную техно-

логию, могут упустить из виду конкурента, разработавшего иную, более дешевую технологию, позволяющую установить цену на порядок ниже, чем цена у лидеров отрасли.

Ценообразование на основе себестоимости

Самый простой способ установления цены предлагает метод **средние издержки плюс прибыль**, предполагающий прибавку стандартной наценки к себестоимости товара. Так, строительные компании, составляя предварительную смету, указывают общую стоимость проекта и размер своего вознаграждения. Юристы, бухгалтеры и другие специалисты устанавливают размер оплаты своих услуг, как правило, добавляя стандартную наценку к своим издержкам. Некоторые продавцы прямо сообщают покупателям, что те должны оплатить себестоимость плюс определенную сумму, как, например, в случае аэрокосмических компаний, участвующих в тендере на государственный заказ.

В качестве примера использования данного метода рассмотрим ситуацию с производителем тостеров, производственные издержки и ожидаемый объем продаж которого приведены ниже.

| | |
|-----------------------------------|---------|
| Переменные издержки (долл.) | 10 |
| Постоянные издержки (долл.) | 300 000 |
| Предполагаемый объем продаж (шт.) | 50 000 |

Издержки производителя в расчете на единицу продукции составят:

$$\text{Себестоимость единицы продукции} - \text{Переменные издержки} + \frac{\text{Постоянные издержки}}{\text{Объем продаж в натуральном выражении}} = \$10 + \frac{\$300000}{50000} = \$16$$

Предположим, производитель намерен установить наценку величиной 20% от себестоимости товара. Окончательная цена тостера рассчитывается следующим образом [12]:

$$\text{Цена} = \frac{\text{Себестоимость единицы товара}}{(1 - \text{Размер наценки})} = \frac{16}{1 - 0,2} = 20 (\text{долл.})$$

Производитель назначит дилеру цену 20 долл. за тостер, получая при этом доход в 4 долл. с каждой единицы товара. Дилер, в свою очередь, установит собственную наценку. Если дилер захочет установить наценку величиной 50% от розничной цены изделия, эта цена составит 40 долл. (20 долл. + 50% от 40 долл.), или 100% от оптовой цены (20/20 долл.).

Разумно ли использовать фиксированную величину наценки при ценообразовании? Как правило, нет. Любой метод ценообразования, игнорирующий спрос на товар и цены конкурентов, не позволит определить оптимальную цену. Предположим, производитель тостеров назначил цену 20 долл., но сумел реализовать только 30 тыс. тостеров вместо запланированных 50 тыс. В этом случае себестоимость единицы товара окажется выше, поскольку постоянные издержки будут распределены на меньший объем продукции, а относительный фактический размер наценки будет ниже. Данный метод приемлем лишь в том случае, если найденная с его помощью цена позволяет добиться предполагаемого объема продаж.

Средние издержки плюс прибыль — метод ценообразования, предполагающий прибавку к себестоимости товара стандартной наценки.

Данный метод, однако, по-прежнему пользуется популярностью в силу ряда причин. Во-первых, продавцы имеют лучшее представление о собственных издержках, нежели о величине спроса. Связывая цену с издержками, продавцы упрощают себе задачу, поскольку

ку этот метод не требует постоянной корректировки цены в соответствии с изменениями спроса. Во-вторых, когда все компании отрасли используют этот метод ценообразования, цены устанавливаются примерно на одинаковом уровне и ценовая конкуренция сводится к минимуму. В-третьих, будет мнение, что ценообразование по методу “средние издержки плюс прибыль” более справедливо по отношению как к покупателю, так и к продавцам. Продавцы получают надбавляющую прибыль на инвестированный капитал, однако жертвуют при этом возможностью нажиться на покупателях в случае увеличения спроса.

Анализ безубыточности или обеспечение целевой прибыли

Другим методом ценообразования, ориентированным на себестоимость, является **анализ безубыточности** или его разновидность, известная под названием **обеспечение целевой прибыли**. Он предполагает определение цены и объема продаж, при которых компания полностью покрывает свои издержки или же достигнет запланированной величины прибыли. Этот метод ценообразования использует компания General Motors, устанавливая цены на свои автомобили и стремясь таким образом добиться 15–20% рентабельности. Применяют данный метод и общественные коммунальные предприятия, вынужденные рассчитывать “справедливую норму прибыли” на свои издержки.

Анализ безубыточности (обеспечение целевой прибыли) — метод ценообразования, при котором цена устанавливается на уровне, позволяющем покрыть издержки производства и затраты на продвижение товара (получить целевую прибыль).

Данный метод ценообразования предполагает построение *графика безубыточности*, отражающего величину совокупных издержек и выручки при различных значениях объема продаж. На рис. 14.5 показан график безубыточности для примера с производителем тостеров, рассмотренного выше. Постоянные издержки производителя составляют 300 тыс. долл. независимо от объема продаж. Совокупные издержки находят суммированием постоянных и переменных издержек. Последние, как известно, растут пропорционально увеличению объема производства, что и обуславливает восходящую форму графика совокупных издержек. График совокупной выручки начинается на отметке “нуль” и нарастает с продажей каждой последующей единицы товара. График совокупной выручки построен из расчета реализации тостеров по цене 20 долл.

Графики совокупной выручки и совокупных издержек пересекаются в точке, соответствующей объему продаж 30 тыс. тостеров. Это значение отражает *безубыточный объем продаж*, т.е. при цене 20 долл. компании необходимо реализовать 30 тыс. тостеров, чтобы полностью покрыть совокупные издержки. Иными словами, этот объем продаж обеспечивает компании выручку, равную величине совокупных издержек. Безубыточный объем продаж ($V_{б.у.}$) рассчитывается следующим образом:

$$V_{б.у.} = \frac{\text{Постоянные издержки}}{\text{Цена} - \text{Переменные издержки}} = \frac{300000}{20 - 10} = 30000 (\text{штук})$$

Если компания планирует получить определенную величину прибыли, ей необходимо реализовать больше 30 тыс. тостеров по цене 20 долл. за штуку. Предположим, производитель тостеров инвестировал в предприятие миллион долларов и планирует установить такую цену, которая позволит достигнуть 20% рентабельности, т.е. обеспечить прибыль в размере 200 тыс. долл. В этом случае предприятию необходимо реализовать хотя бы 50 тыс. тостеров по цене 20 долл. Если же компания повысит цену, запланированной величины прибыли удастся достичь при меньшем объеме продаж. Однако не исключено, что

спрос при более высокой цене не позволит реализовать требуемый объем товара. В этом случае многое будет зависеть от ценовой гибкости спроса и цен конкурентов.

Производителю следует рассмотреть различные варианты цен и определить безубыточный объем, вероятный спрос и прибыль каждого такого варианта. Эти расчеты представлены в табл. 14.1. Из таблицы следует, что при повышении цены безубыточный объем сокращается (столбец 2). Однако с ростом цены падает спрос (столбец 3). При цене 14 долл. производитель получает только 4 долл. дохода за один тостер (14 долл. минус 10 долл. переменных издержек), тогда надо реализовать невероятно большой объем продукции, чтобы окупить затраты. Несмотря на то что низкая цена, вероятно, привлечет больше покупателей, спрос, тем не менее, не позволит достичь отметки безубыточности, и производитель понесет убыток. В противоположной ситуации, при цене 22 долл., производитель получает 12 долл. дохода за тостер и, чтобы окупить свои затраты, должен продать всего 25 тыс. тостеров. Но при столь высокой цене покупателей, вероятно, найдется мало, и производитель также окажется в убытке. Из таблицы следует, что цена 18 долл. позволяет достичь максимальной прибыли. Примечательно, что ни одна из цен не позволяет производителю получить запланированную прибыль в размере 200 тыс. долл. Если он все же хочет достичь этого значения, ему придется найти способ уменьшить постоянные или переменные издержки, сокращая, таким образом, безубыточный объем продаж.

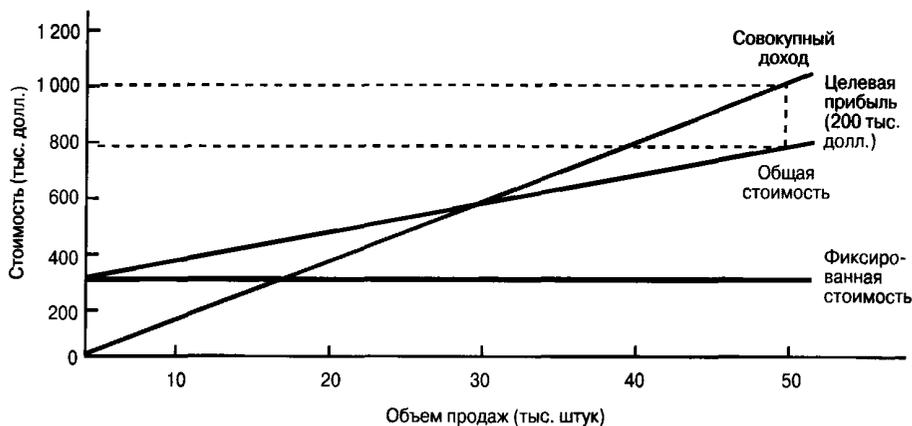


Рис. 14.5. График безубыточности

Таблица 14.1. Безубыточный объем продаж и прибыль при разных уровнях цены

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--------------|---------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Цена (долл.) | Безубыточный объем продаж (шт.) | Ожидаемый спрос при данной цене (шт.) | Валовой доход (долл.) (1 × 3) | Валовые издержки* (долл.) | Прибыль (долл.) (4-5) |
| 14 | 75 000 | 71 000 | 994 000 | 1 010 000 | - 16 000 |
| 16 | 50 000 | 67 000 | 1 072 000 | 970 000 | 102 000 |
| 18 | 37 500 | 60 000 | 1 080 000 | 900 000 | 180 000 |
| 20 | 30 000 | 42 000 | 840 000 | 720 000 | 120 000 |
| 22 | 25 000 | 23 000 | 506 000 | 530 000 | - 24 000 |

* Постоянные издержки в расчете на единицу продукции составляют 300 тыс. долл., а переменные издержки – 10 долл.

Прочие внутренние и внешние факторы, обуславливающие ценообразование

Восприятие клиентом ценности товара устанавливает верхнюю границу цены, тогда как себестоимость товара устанавливает нижнюю границу. Однако, устанавливая цену в указанных границах, компания должна принимать во внимание ряд других внутренних и внешних факторов. К внутренним факторам, обуславливающим ценообразование, относятся маркетинговые цели, маркетинговая стратегия компании, производственные издержки и особенности организационной структуры компании. К внешним факторам, воздействующим на ценовую политику компании, относятся характер рынка и спроса, конкуренция и иные внешние воздействия.

Маркетинговая стратегия в целом, цели и маркетинговый комплекс

Цена является лишь одним элементом более широкой маркетинговой стратегии компании. Таким образом, прежде чем устанавливать цену, компания должна определить в целом свою маркетинговую стратегию в отношении соответствующего товара или услуги. Если компания выбрала оптимальный целевой рынок и правильно позиционирует товар, у нее не должно возникнуть проблем с формированием маркетингового комплекса, включая стратегию ценообразования. Например, когда компания Toyota разработала свою торговую марку Lexus, призванную успешно конкурировать с европейскими моделями автомобилей класса “люкс”, рассчитанных на покупателей с доходами выше среднего, это предполагало установление достаточно высокой цены. Напротив, когда Toyota разработала свою модель Yaris — “автомобиль, который вы можете позволить себе приобрести, в конечном счете является автомобилем, который вы на самом деле хотите приобрести”, — такое позиционирование предусматривало установление низкой цены. Таким образом, стратегия ценообразования в значительной степени определяется решениями о позиционировании товара на рынке.

К генеральным целям в ценообразовании могут относиться обеспечение выживания компании, максимизация текущей прибыли, максимизация доли рынка, принадлежащей компании, удержание клиентов, уже имеющих у компании, и формирование долговременных отношений с клиентами. В то же время компания может преследовать дополнительные, более конкретные цели. Например, можно установить низкие цены для предотвращения проникновения на рынок конкурентов или установить цены на уровне цен конкурентов для стабилизации рынка. Цену можно использовать для поддержания уровня приверженности торговой марке, для оказания поддержки посредникам или предотвращения государственного вмешательства. Цены можно временно снизить для популяризации товара или привлечения большего количества потребителей. Цены на одни виды товаров могут устанавливаться таким образом, чтобы содействовать сбыту других товаров в рамках одной ассортиментной группы. Другими словами, ценообразование играет важную роль в достижении компанией своих ближайших целей и целей на перспективу.

Цена — это всего лишь один из компонентов маркетингового комплекса, используемых для достижения маркетинговых целей компании. Задача формирования последовательной и эффективной интегрированной маркетинговой программы предполагает координацию решений в ценообразовании с решениями о дизайне товара, его каналах сбыта и методах продвижения. Изменение параметров любого из компонентов маркетингового комплекса требует, как правило, пересмотра всей ценовой политики компании. Так, при наличии многих торговых посредников у производителя, от которых он ожидает активной поддержки и содействия в продвижении своих товаров, ему следует установить цены,

привлекательные для посредников тем, что обеспечивают достаточный уровень наценки. Решение позиционировать свой товар как высококачественный предполагает назначение высоких цен для покрытия высоких издержек.

Очень часто компании начинают с ценового позиционирования своих товаров, а решения по остальным элементам маркетингового комплекса принимают, исходя из цен, которые им хочется назначить. Здесь цена является решающим фактором позиционирования товара, которым определяется рынок товара, круг его конкурентов и его дизайн. Многие компании следуют таким стратегиям позиционирования товара на основании цены, используя при этом мощное стратегическое оружие — метод **калькуляции плановой себестоимости**. Этот метод меняет последовательность этапов традиционного процесса планирования нового товара, при котором вначале товар разрабатывается, затем исчисляется его себестоимость, после чего решается вопрос, сможет ли компания продать товар при цене, обусловленной заданной величиной себестоимости. При калькуляции плановой себестоимости планирование товара начинается с определения оптимальной (с точки зрения потребителя) рыночной цены, после чего создается товар, производственные издержки которого позволят предлагать его по первоначально заданной цене.

Калькуляция плановой себестоимости — метод ценообразования, при котором вначале определяется оптимальная розничная цена, после чего создается товар, производственные издержки которого позволят предлагать его по такой цене.

Компания Procter & Gamble использовала метод калькуляции плановой себестоимости для установления цены и продвижения на рынок своей чрезвычайно успешной электрической зубной щетки Crest SpinBrush.

Другие компании не отводят ценообразованию доминирующей роли в позиционировании, используя для этого иные компоненты маркетингового комплекса, что свидетельствует о *неценовом* позиционировании. Зачастую наилучшая стратегия заключается не в назначении максимально низкой цены, а в дифференциации маркетингового предложения, повышающего потребительскую ценность товара. Например, компания Viking “встраивает” большую ценность в выпускаемую ею кухонную бытовую технику, устанавливая на нее более высокие цены, чем цены у многих ее конкурентов. Клиенты отдают должное более высокому качеству товаров, выпускаемых компанией Viking, и готовы платить больше, чтобы стать владельцами таких товаров.

Некоторые маркетингологи даже подчеркивают высокую цену своих товаров, делая упоминание о высокой цене *непременным атрибутом* позиционирования этих товаров. Например, Grand Marnier предлагает бутылку Cuvée du Cent Cinquantenaire за 225 долл., продавая этот товар под лозунгом “Трудно найти, почти невозможно произнести и далеко не каждому по карману”. Porsche с гордостью рекламирует свой соблазнительный Cayman как “товар, начальная цена которого составляет 49 400 долл.”. А Steinway предлагает “самые изысканные фортепьяно в мире” — по соответствующей цене. Большой концертный рояль Steinway может обойтись покупателю в кругленькую сумму — 165 тыс. долл.

Таким образом, при назначении цены маркетингологам следует принимать во внимание все компоненты маркетингового комплекса. Если товар позиционируется на основании неценовых факторов, то его цена во многом будет определяться качеством, методами продвижения и распределения. Если же цена является ключевым фактором позиционирования, то она будет оказывать существенное влияние на решения, принимаемые по отношению к остальным элементам маркетингового комплекса. Однако, даже когда цена выступает ключевым фактором позиционирования, не следует забывать, что, принимая решение о покупке, потребитель редко руководствуется исключительно ценовыми сооб-

ражениями. Потребитель ищет товар, который обладал бы максимальной потребительской ценностью, формируемой соотношением его цены и достоинств. Следовательно, при разработке маркетинговой программы задачу ценообразования необходимо решать с учетом всех остальных компонентов маркетингового комплекса.

Организационные соображения

Руководству компании следует четко определить круг лиц, отвечающих в компании за установление цен. Функции ценообразования в разных компаниях возложены на разные подразделения. В небольших компаниях цены, как правило, назначаются высшим руководством, а не отделами маркетинга или сбыта, в крупных компаниях вопросы ценообразования обычно находятся в ведении менеджеров подразделений или ассортиментных групп. На рынке товаров производственного назначения продавцам позволено вступать с покупателями в переговоры и снижать цены в установленных пределах. Но и в этом случае цели и стратегии ценообразования формулируются высшим руководством компании, и оно же утверждает цены, предлагаемые руководителями среднего звена и продавцами. В тех отраслях, в которых ценообразование выступает ключевым фактором (авиационно-космическая и нефтеперерабатывающая промышленность, железнодорожный транспорт), в компаниях зачастую есть отдел ценообразования, который либо сам устанавливает наиболее выгодные для компании цены, либо помогает в этом вопросе другим подразделениям. Такой отдел ценообразования подчиняется отделу маркетинга или непосредственно высшему руководству. При этом политика ценообразования компании, как правило, учитывает пожелания менеджеров по сбыту, управляющих производством, финансовых менеджеров и бухгалтеров.

Рынок и спрос

Как указывалось выше, эффективное ценообразование начинается с уяснения того, как восприятие клиентами ценности товара определяет цены, которые они готовы платить за те или иные товары. Как индивидуальные, так и промышленные покупатели сопоставляют цену товара (или услуги) с выгодами обладания этим товаром (или услугой). Таким образом, прежде чем установить цену, следует оценить зависимость между ценой и спросом на данный товар. В этом разделе речь пойдет о том, как варьируется соотношение цены и величины спроса в зависимости от типа рынка и каким образом восприятие цены потребителем воздействует на политику ценообразования, после чего будут рассмотрены методики оценки зависимости между ценой и величиной спроса.

Ценообразование на рынках различных типов

Тип рынка определяет степень свободы продавца в вопросах ценообразования. Экономисты выделяют четыре типа рынков, каждый из которых ставит свои задачи в ценообразовании.

Рынок *чистой конкуренции* состоит из очень многих продавцов и покупателей однородных товаров, например пшеницы, меди или ценных бумаг. Ни один покупатель или продавец не оказывает решающего влияния на цену. Продавец не может назначить цену выше текущей, потому что покупатель найдет любое необходимое ему количество товара по более низкой цене. С другой стороны, продавцы не сталкиваются и с необходимостью назначать цену ниже рыночной, так как продажа хорошо идет по существующей цене. Если цена и прибыль возрастают, на рынке легко могут появиться новые продавцы. В условиях чистой конкуренции роль маркетинговых исследований, разработки товаров, ценообразования, рекламы и стимулирования сбыта минимальна либо вовсе сведена

к нулю. Так что продавцам на таких рынках не приходится тратить много времени на разработку маркетинговой стратегии.

Рынок *монополистической конкуренции* состоит из многочисленных покупателей и продавцов, причем последние назначают разные цены в пределах некоего ценового диапазона, а не торгуют по примерно одинаковой цене, как в условиях чистой конкуренции. Возникновение ценового диапазона обусловлено наличием дифференциации предложений, с которыми маркетологи выходят на рынок. Дифференциация предложения осуществляется за счет как самого товара (его качества, свойств, стиля), так и сопутствующего его продаже сервиса. Покупатели воспринимают различия в предлагаемых конкурентами товарах и на основании этого принимают решение о покупке. Продавцы стремятся дифференцировать предложение для разных сегментов рынка и, помимо цены, используют торговые марки, рекламу и стратегии персональных продаж. Например, некоторые общенациональные марки овощных консервов, такие как H.J. Heinz, Vlasic и другие, конкурируют с десятками марок региональных и местных производителей, дифференцирующих свою продукцию с помощью как ценовых, так и неценовых факторов. Поскольку на таком рынке существует достаточно серьезная конкуренция, маркетинговые стратегии его участников в меньшей степени воздействуют одна на другую, нежели в условиях олигополистического рынка.

На рынке *олигополистической конкуренции* доминируют несколько продавцов, каждый из которых в значительной мере подвержен влиянию ценовых и маркетинговых стратегий конкурентов. Подобный рынок может быть представлен как однородным товаром (сталь, алюминий), так и неоднородным (автомобили, компьютеры), а небольшое количество его участников объясняется наличием труднопреодолимых рыночных барьеров. Каждый участник пристально отслеживает изменения стратегий конкурентов и их действия. Так, если производитель стали понизит цену на 10%, это сразу же привлечет к нему новых потребителей. При этом другие производители будут вынуждены либо также снизить свои цены, либо повысить уровень обслуживания. Участник олигополистического рынка никогда не может быть уверенным в постоянстве своего конкурентного преимущества, полученного за счет снижения цены. В обратной ситуации, когда олигополист повышает цену, конкуренты могут не последовать его примеру. В этом случае ему придется понижать цену до прежнего уровня, иначе он рискует утратить своих потребителей.

В ситуации *чистой монополии* рынок представлен только одним участником. В этом качестве может выступать государственное учреждение, например почтовая служба США, частная регулируемая монополия (энергетическая компания) или частная нерегулируемая монополия (к примеру, компания Du Pont, впервые предложившая на рынке нейлон). Во всех перечисленных ситуациях ценообразование осуществляется по-разному. Политика ценообразования государственной монополии может преследовать различные цели: фиксировать цену ниже себестоимости, делая доступным необходимый товар малообеспеченным потребителям; устанавливать цену, равную себестоимости; назначать высокую цену, призванную обеспечить высокий уровень прибыли либо уменьшить спрос. В условиях регулируемой монополии правительство разрешает компании устанавливать цены, которых обеспечивают "справедливую норму прибыли", позволяющую компании поддерживать производство на текущем уровне и наращивать его по необходимости. Нерегулируемые монополии вольны устанавливать любую цену, находящую понимание со стороны рынка. Однако они все же достаточно редко устанавливают заградительные цены, что объясняется целым рядом причин: боязнью привлечь конкурентов, стремлением быстрее завоевать рынок с помощью невысоких цен, опасениями государственного вмешательства.

Анализ соотношения цены и спроса

Любое значение цены порождает спрос определенного уровня. На рис. 14.6 изображена кривая спроса, отражающая зависимость между ценой и уровнем спроса на товар. Кривая спроса демонстрирует, какое количество единиц товара будет востребовано рынком в заданный период времени при различных уровнях цены. Цена и величина спроса находятся, как правило, в обратной зависимости: чем выше цена, тем ниже спрос. Следовательно, если продавец повысит цену P_1 до величины P_2 , объем его продаж сократится. Другими словами, покупатели с ограниченными средствами, скорее всего, станут меньше покупать какого-либо товара, если его цена возрастет.

Кривая спроса — кривая, демонстрирующая, какое количество единиц товара будет востребовано рынком в заданный период времени при различных значениях цены на этот товар.

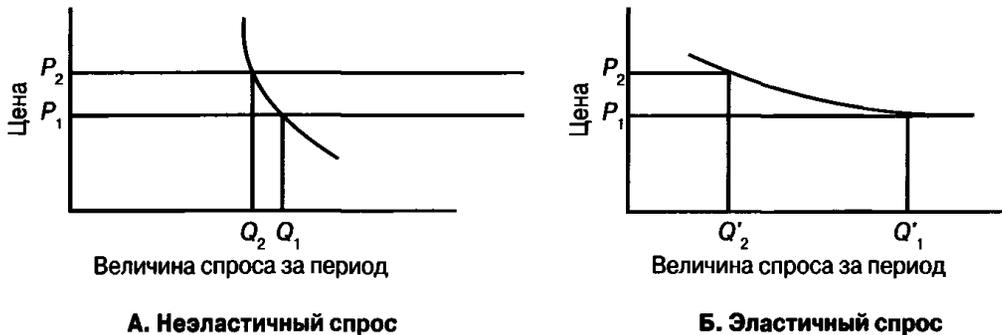


Рис. 14.6. Кривая спроса

Кривая спроса на престижные товары иногда принимает восходящую форму. Потребители зачастую полагают, что более высокая цена свидетельствует о лучшем качестве. Так, компания Gibson Guitar, не так давно понизившая цены на свои музыкальные инструменты для более эффективной конкуренции с японскими производителями, в частности с Yamaha и Ibanez, к своему немалому удивлению обнаружила, что этот шаг не отразился положительно на объеме продаж. «Оказалось, что у нас обратное соотношение («цена — спрос»), — объяснил один из руководителей корпорации. — Чем выше наши цены, тем лучше продвигается продажа». Рекламный слоган компании гласит: «Лучшие в мире музыкальные инструменты». Получилось, что низкие цены попросту не соответствовали «имиджу производителя, сформировавшемуся за столетие выпуска «оправдывающих свою стоимость» инструментов, отвечающих высочайшим стандартам разработки и создания музыкальных инструментов». Однако если в такой ситуации компания устанавливает чрезмерно высокую цену, то спрос на ее товар начинает сокращаться.

Большинство компаний пытаются строить кривые спроса на свои товары, измеряя величину спроса при разных значениях цены. Точность таких измерений во многом зависит от типа рынка. При монополии кривая спроса отражает совокупный рыночный спрос при разных значениях цены. Если же на рынке существует конкуренция, величина спроса на товары компании при разных значениях цены будет зависеть от того, сохраняют ли конкуренты изначальный уровень цен или изменяют их в соответствии с ценами компании.

Устанавливая зависимость «цена — спрос», следует не допускать влияния посторонних факторов на величину спроса. Например, если компания Sony активизирует рекламную деятельность, понизив при этом цены на свои телевизоры, будет сложно сказать, в какой степени на рост спроса повлияет снижение цен, а в какой — интенсификация рекламных усилий. Такого же рода затруднение возникает при снижении цен в преддверии празд-

ников — в период повышенной склонности потребителей дарить подарки, включая телевизоры. Экономисты призывают отражать влияние неценовых факторов на спрос за счет смещения всей кривой спроса, а не перемещения по ней.

Ценовая эластичность спроса

Следует также иметь четкое представление о **ценовой эластичности** спроса — чувствительности величины спроса к изменению цены. На рис. 14.6 изображены две кривые спроса. В первом случае (А) рост цены с P_1 до P_2 вызовет незначительное сокращение спроса с Q_1 до Q_2 , а во втором случае (Б) аналогичное повышение цены приведет к ошутимому уменьшению величины спроса с Q'_1 до Q'_2 . Незначительное изменение спроса вследствие незначительного изменения цены свидетельствует о неэластичном спросе, тогда как заметное изменение спроса в этом случае говорит о его эластичности. Ценовая эластичность спроса рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Ценовая эластичность} = \frac{\text{Процентное изменение спроса}}{\text{Процентное изменение цены}}$$

Таким образом, при увеличении цены, скажем, на 2%, и сокращении спроса на 10% ценовая эластичность спроса составит -5% (минус отражает обратную зависимость между ценой и спросом). Спрос в этом примере эластичен. Если же при повышении цены на 2% спрос уменьшится также на 2%, то значение эластичности спроса окажется равным -1 (*паритетный спрос*). В этом случае изменение цены вызывает пропорциональное изменение объема продаж, который обеспечивает неизменный при любом значении цены размер выручки. Если спрос сокращается на 1% при повышении цены на 2%, это свидетельствует о неэластичном спросе со значением $-0,5$. Чем меньше значение эластичности спроса, тем выгоднее продавцу повышать цену.

Ценовая эластичность спроса — степень чувствительности спроса к изменению цены.

Что же определяет ценовую эластичность спроса? Потребители обнаруживают меньшую чувствительность к цене в случае приобретения уникальных, высококачественных или престижных товаров. Меньшая ценовая чувствительность также характерна для ситуаций, когда непросто найти товар-заменитель или затруднительно сравнить качество исходного товара и товара-заменителя. Наконец, покупатель менее чувствителен к цене, когда затраты на приобретение товара несутся по сравнению с его доходами или когда товар приобретает в складчину.

В случае эластичного спроса продавцам имеет смысл рассмотреть возможность снижения цены, что позволит увеличить выручку. Такая практика будет себя оправдывать, пока издержки на производство и реализацию дополнительного объема продукции не превысят выручку от нее. В то же время большинство компаний стремится избежать ценообразования, которое обезличивает их товар, превращая его в “продукцию”. В последние годы такие факторы, как дерегулирование экономики, возможность оперативного сравнения цен в Интернете и другие технологии, способствовали росту ценовой чувствительности потребителей, обратив множество товаров — от телефонов и компьютеров до новых моделей автомобилей — в безликую массу товаров массового потребления. Все это добавило забот маркетологам, вынужденным искать пути дифференциации товарного предложения своих компаний в условиях, когда десятки конкурентов предлагают аналогичные товары по сопоставимым или более низким ценам. В настоящее время компаниям, как никогда прежде, следует внимательно изучать ценовую чувствительность своих

существующих и потенциальных потребителей, их предрасположенность к компромиссам между ценой и характеристиками товара. По словам маркетингового консультанта Кевина Клэнси, компании, ориентирующие свое предложение на чувствительный к цене сегмент потребителей, попросту “получают не всю прибыль”.

Даже на энергетическом рынке, где, казалось бы, ток всегда остается током, некоторые коммунальные предприятия начинают дифференцировать свое предложение. Они пытаются заключить электроэнергию в обертку торговой марки, продвигают ее на рынок и предлагают сопутствующие услуги потребителям, пускай и ценой возросших тарифов. Так, расположенная в Вермонте небольшая энергокомпания Green Mountain Power (GMP), похоже, поверила, что в условиях нерегулируемого энергорынка электроэнергию можно снабдить уникальными характеристиками. Компания провела обширные маркетинговые исследования и обнаружила многочисленный сегмент потенциальных потребителей, которые не просто болеют душой за экологию, но и готовы бороться со своими опасениями долларами. Поскольку GMP – “дружественный по отношению к природе” поставщик электроэнергии, т.е. львиная доля поставляемой им энергии вырабатывается гидроэлектростанциями, потребители компании получают возможность облегчить нелегкую участь природы. Компания уже приняла участие в двух пилотных проектах по предложению услуг альтернативных энергопоставщиков в Массачусетсе и Нью-Хэмпшире, в которых она успешно конкурировала с “дешевыми марками” электроэнергии, адресуемыми чувствительным к цене потребителям [16].

Стратегии и цены, используемые конкурентами

Еще один внешний фактор, обуславливающий политику ценообразования компании, – величина производственных издержек ее конкурентов, их цены, а также их предполагаемая реакция на возможное изменение компанией собственных цен. Потребитель, намеревающийся приобрести фотоаппарат компании Canon, вероятно, сравнит соотношение его цены и потребительской ценности с аналогичными показателями фотоаппаратов других производителей – Nikon, Sony и пр.

Характер существующей на рынке конкуренции подвержен влиянию стратегии ценообразования самой компании. Реализация Canon стратегии высоких цен и значительной прибыли может привлечь внимание конкурентов. Стратегия же низких цен и невысокой прибыли, напротив, может охладить запал конкурентов или вовсе отвести их от рынка. Компании Canon следует сравнить свои издержки с издержками конкурентов, чтобы выяснить, обладает ли она преимуществом по этому показателю. Кроме того, ей необходимо изучить цены и качество всех товаров конкурентов. На основании этой информации компания может приступить к созданию собственной стратегии ценообразования. Если ее фотоаппараты мало чем отличаются от фотоаппаратов производства Nikon, компании придется установить цену, незначительно отличающуюся от цены, назначенной Nikon, иначе продукция Canon не будет пользоваться спросом. Если фотоаппараты Canon хуже фотоаппаратов Nikon, компании не следует устанавливать цену на таком же уровне или выше. Если же фотоаппараты Canon лучше фотоаппаратов Nikon, цену на них можно установить и повысить. Другими словами, с помощью цены Canon будет позиционировать свое предложение относительно представленных на рынке товаров конкурентов.

Таким образом, оценивая стратегии ценообразования, используемые конкурентами, компания должна ответить на несколько вопросов. Во-первых, как выглядит рыночное предложение данной компании на фоне рыночных предложений ее конкурентов (прежде всего, с точки зрения потребительской ценности)? Если у потребителей складывается впечатление, что товар или услуга данной компании обладает более высокой потреби-

тельской ценностью, компания может назначить более высокую цену. Если же потребителям кажется, что товар или услуга данной компании обладает более низкой потребительской ценностью, компания может либо снизить цену, либо попытаться оказать влияние на впечатления потребителей, чтобы оправдать действующую цену.

Следующий вопрос: насколько сильны нынешние конкуренты компании и в чем заключаются их нынешние ценовые стратегии? Если компании приходится иметь дело с множеством мелких конкурентов, назначающих за свои товары или услуги более высокие цены по сравнению с реальной потребительской ценностью этих товаров или услуг, она может снизить цену своих товаров или услуг, чтобы “вышибить” с рынка более слабых конкурентов. Если же на данном рынке доминируют крупные конкуренты, использующие стратегию низких цен, компания может попытаться переадресоваться на необслуживаемые рыночные ниши, предлагая в них товары с добавленной стоимостью по более высоким ценам. Например, ваш местный независимый книжный магазин вряд ли может рассчитывать на победу в ценовой войне против таких гигантов, как Amazon.com и Barnes & Noble. Поэтому с вашей стороны было бы разумнее предложить своим клиентам дополнительные услуги и персональный стиль обслуживания, которые оправдали бы применение более высоких цен и более высокой нормы прибыли.

Наконец, компания должна ответить на вопрос, как данный конкурентный ландшафт влияет на ценовую чувствительность клиентов? Например, клиенты оказываются более чувствительными к цене, если они усматривают лишь несущественные различия между конкурирующими товарами. В таком случае они, почти не задумываясь, купят самый дешевый товар. Чем большей информацией располагают клиенты о конкурирующих товарах и ценах перед совершением покупки, тем большей окажется ценовая чувствительность таких клиентов. Отсутствие затруднений при сопоставлении конкурирующих товаров помогает клиентам определить ценность тех или иных вариантов и решить, какую цену они готовы заплатить за интересующий их товар. Наконец, ценовая чувствительность клиентов окажется большей, если переключение с данного товара на альтернативный не представляет для них проблемы.

Какой принцип должен оказывать определяющее влияние на решения компании, связанные с тем, какую цену — более высокую или более низкую по отношению к конкурирующим товарам — ей следует устанавливать на свой товар? В концептуальном плане ответить на этот вопрос достаточно просто, однако в практическом плане — гораздо сложнее. Какую бы цену вы ни назначили — высокую, низкую или среднюю, — в любом случае вы должны за эту цену обеспечить клиентам более высокую потребительскую ценность, чем у конкурентов.

Прочие внешние факторы

Устанавливая цены, компании следует также учесть иные внешние факторы. Значительное влияние на стратегию ценообразования компании оказывает *экономическая конъюнктура*. Политика ценообразования должна учитывать состояние экономики, уровень инфляции и размер процентной ставки, поскольку эти факторы оказывают влияние как на величину производственных издержек, так и на восприятие потребителем цены и потребительской ценности товара.

Кроме того, компании следует оценить возможное влияние ее цен на других участников рынка. Каким образом *торговые посредники* реагируют на разные уровни цен? Компании необходимо установить привлекательную для посредников цену, обеспечивающую им приемлемую прибыль и, таким образом, стимулирующую их к продвижению товаров компании. Еще один немаловажный фактор внешнего влияния на политику

ценообразования — *государство*. Кроме того, следует учесть роль *социальных факторов*. При назначении цен компании необходимо скорректировать свои цели по отношению к сбыту, размеру рыночной доли и прибыли с учетом соображений социального характера. В следующей главе мы рассмотрим вопросы публичной политики в ценообразовании.

Итак, мы убедились в том, что решения, касающиеся ценообразования, подвержены воздействию невероятно сложного комплекса сил, источниками которых являются клиенты, компания, конкуренты и окружающая среда. В следующей главе мы рассмотрим конкретные стратегии ценообразования, которыми могут пользоваться маркетологи.

Установление цен на новые товары

По мере того как товар переходит с одного этапа своего жизненного цикла на другой, изменяется и принцип установления цены на него, причем особое значение имеет этап выведения товара на рынок. Перед компанией, впервые выводящей товар на рынок, стоит сложная задача установления первоначальной цены на него. Такая компания может выбрать одну из двух стратегий — *снятия сливок* или *проникновения на рынок*.

Стратегия снятия сливок

Компании, выходящие на рынок с новыми товарами, зачастую устанавливают на них высокие цены, чтобы слой за слоем снимать прибыль. С большим успехом использует эту стратегию **снятия сливок** компания Sony. Она выпустила первый в мире телевизор с высокой четкостью изображения. Впервые телевизоры с высокой четкостью изображения появились на японском рынке в 1990 году. Стоимость этого технического чуда составляла в то время 43 тыс. долл. Покупку таких телевизоров могли позволить себе лишь весьма состоятельные люди, готовые заплатить за доступ к новейшим технологиям очень высокую цену. На протяжении нескольких следующих лет Sony быстро снижала цену, стремясь охватить более широкий круг покупателей. К 1993 году 28-дюймовый телевизор с высокой четкостью изображения обходился японскому покупателю несколько дороже 6 тыс. долл. В 2001 году японский потребитель мог купить 40-дюймовый телевизор с высокой четкостью изображения примерно за 2 тыс. долл., т.е. за цену, вполне приемлемую для достаточно широкого круга потребителей. Телевизор с высокой четкостью изображения базового уровня продается в настоящее время в Соединенных Штатах менее чем за 500 долл. — и цена продолжает снижаться. Таким вот нехитрым способом компании Sony удалось снять максимально возможное количество “сливок” с различных сегментов рынка [3].

Стратегия снятия сливок — стратегия ценообразования, заключающаяся в установлении высокой первоначальной цены на новый товар для получения максимальной прибыли со всех сегментов рынка, готовых заплатить требуемую цену; обеспечивает меньший объем продаж при большем доходе с каждой продажи.

Применение стратегии снятия сливок целесообразно только при определенных условиях. Во-первых, качество и имидж товара должны оправдывать высокую цену, а на рынке должно быть достаточное количество покупателей, готовых приобрести товар по этой цене. Во-вторых, издержки производства небольшого количества товара не должны превышать прибыль, получаемую в результате установления более высокой цены. И в-третьих, конкуренты не должны иметь возможности легко выйти на рынок с аналогичным товаром и тем самым резко снизить первоначальную высокую цену.

Стратегия проникновения на рынок

Не все компании начинают с установления высоких цен на новые товары и “лакомятся” небольшими, но весьма прибыльными сегментами. Большинство обращается к **проникновению на рынок**. Для того чтобы быстро и глубоко *проникнуть* на рынок, т.е. быстро привлечь максимальное количество покупателей и завоевать большую долю рынка, они устанавливают на новый товар относительно низкую цену. Такой метод обеспечивает высокий уровень продаж, что приводит к снижению издержек, позволяя компании еще больше снижать цены. Например, стратегию проникновения на рынок персональных компьютеров использует компания Dell, которая продает свои высококачественные ПК через низкокзатратные каналы прямого маркетинга. Уровень продаж компьютеров Dell резко возрос, поскольку компании IBM, Compaq, Apple и прочие конкуренты, торгующие через розничные магазины, не смогли предложить аналогичный товар по той же цене. Стратегию прочного внедрения на рынок используют компании Wal-Mart и другие сети магазинов, торгующих по низким ценам. Dell назначает низкие цены, чтобы получить высокий уровень сбыта, который, в свою очередь, приводит к снижению издержек. Так Dell удается поддерживать низкие цены.

Стратегия проникновение на рынок — стратегия ценообразования, заключающаяся в установлении относительно низкой цены на новый товар для привлечения максимального числа покупателей и завоевания большой доли рынка.

Для установления низких цен необходимо соблюсти ряд условий. Во-первых, рынок должен отличаться высокой ценовой чувствительностью, тогда низкая цена приведет к росту сбыта. Во-вторых, с увеличением объема продаж издержки производства и сбыта должны снижаться. В-третьих, цена должна быть настолько низкой, чтобы компания могла избежать конкуренции, иначе ценовое преимущество будет недолговременным. Например, когда IBM и Compaq создали собственные каналы прямого сбыта, компания Dell оказалась в сложной ситуации. Правда, благодаря своей приверженности политике низкокзатратного производства и сбыта Dell сумела сохранить ценовое преимущество и подтвердила свою репутацию самого быстроразвивающегося производителя компьютеров.

Ценообразование в рамках товарной номенклатуры

Для установления цен на товары, которые образуют товарную номенклатуру, используются специфические методы ценообразования, целью которых является поиск такого сочетания цен на каждый из товаров, которое обеспечило бы максимальную прибыль от продажи товарной номенклатуры в целом. Сложность ценообразования заключается в том, что у каждого отдельного товара свои издержки и спрос, а также условия конкуренции. В данном разделе рассматриваются пять принципов ценообразования в рамках товарной номенклатуры (табл. 14.1): *установление цен в рамках товарного ассортимента, установление цен на сопутствующие товары, установление цен на обязательные принадлежности, установление цен на побочные продукты производства и установление цен на товарные наборы*.

Таблица 14.1. Стратегии ценообразования в рамках товарной номенклатуры

| Стратегия | Описание |
|--|--|
| Установление цен в рамках товарного ассортимента | Ступенчатое дифференцирование цен на разные товары, образующие ассортиментную группу |

Окончание табл. 14.1

| Стратегия | Описание |
|--|---|
| Установление цен на сопутствующие товары | Установление цен на дополняющие изделия или принадлежности, которые продаются наряду с основным товаром |
| Установление цен на обязательные принадлежности | Установление цен на товары, которые должны использоваться вместе с основным изделием |
| Установление цен на побочные продукты производства | Установление цен на малоценные побочные продукты производства, чтобы продать их любой ценой |
| Установление цен на товарные наборы | Установление цен на товары, продающиеся в комплекте |

Установление цен в рамках товарного ассортимента

Как правило, компании разрабатывают не отдельное изделие, а ряд изделий, составляющих ассортиментную группу товаров. Например, компания Snapper выпускает различные виды газонокосилок, начиная с простых моделей по цене 349 долл. и заканчивая очень сложными изделиями (например, Yard Cruiser и трактора для ухода за газонами) по 2200 долл. и выше. Чем дороже модель, тем она технически совершеннее. При **установлении цен в рамках товарного ассортимента** руководство компании должно принять решение о ступенчатом дифференцировании цен на разные товары, образующие ассортиментную группу.

Установление цен в рамках товарного ассортимента — определение ценового интервала между товарами в рамках товарного ассортимента на основании различий в их себестоимости, потребительского восприятия их дифференцирующих свойств, а также цен конкурентов.

При определении ценового интервала следует учесть разницу в себестоимости товаров, потребительское восприятие их дифференцирующих свойств, а также цены конкурентов на аналогичные товары. Во многих отраслях при установлении цены на свои товары продавцы используют прочно утвердившиеся *ценовые ориентиры*. Например, магазины мужской одежды обычно предлагают мужские костюмы по трем ценам: 185, 285 и 495 долл. В сознании потребителя эти ценовые ориентиры будут ассоциироваться, скорее всего, с костюмами невысокого, среднего и высокого качества. Даже в случае незначительного повышения всех трех цен потребитель будет продолжать покупать костюмы выбранного ценового уровня. Задача продавца состоит в том, чтобы зафиксировать воспринимаемые потребителем различия в качестве товаров, выражаемые в разных ценах.

Установление цен на сопутствующие товары

Многие компании используют принцип **установления цен на сопутствующие товары**, предлагая наряду с основным товаром дополняющие его изделия или принадлежности. Например, при покупке автомобиля клиент может дополнительно заказать окна с сервоприводом стекла (которые открываются и закрываются нажатием кнопки), круиз-контроль (приборы контроля скорости, количества бензина, масла и пр.), радиоприемник с проигрывателем компакт-дисков и т.д. Установить цены на эти сопутствующие товары непросто. Автомобильной компании предстоит прежде всего решить, какие из этих компонентов включать в базовую цену автомобиля, а какие предлагать как сопутствующие.

До последнего времени методика ценообразования компании General Motors, например, заключалась в рекламировании “экономичной” модели по базовой цене для привлечения покупателей в салоны, заполненные в основном полностью укомплектованными дополнительным оборудованием автомобилями, предлагавшимися, естественно, по более высокой цене. “Экономичная” модель была лишена практически всех устройств и приспособлений, обеспечивающих минимальный комфорт, поэтому ее почти никто не покупал. Однако в последнее время General Motors и другие автомобильные компании США стали следовать примеру своих японских коллег и оснащать базовую модель многими полезными устройствами и приспособлениями, которые раньше продавались как сопутствующие товары, повышая соответственно первоначальную цену автомобиля.

Установление цен на сопутствующие товары — определение цен на дополняющие товары или принадлежности, продаваемые вместе с основным товаром.

Установление цен на обязательные принадлежности

Компании, производящие товары, которые должны использоваться вместе с основным изделием, **устанавливают цены на обязательные принадлежности**. В качестве примеров обязательных принадлежностей можно упомянуть бритвенные лезвия, фотопленку, видеоигры и программное обеспечение для компьютеров. Производители основных товаров (станков для бритвы, фотокамер и компьютеров) зачастую назначают на них низкие цены, зато на обязательные принадлежности устанавливают высокие наценки. В частности, компания Polaroid устанавливает сравнительно невысокие цены на свои фотокамеры, поскольку хорошо зарабатывает на продаже пленки к ним. Компания Gillette выпускает недорогие станки для бритвы, зарабатывая в основном на торговле сменными бритвенными лезвиями. Компания Hewlett-Packard получает весьма незначительную прибыль от продажи своих принтеров, но очень высокую — от продажи картриджей для них и прочих расходных материалов. Sony и другие производители видеоигр продают игровые приставки относительно недорого и постоянно снижает на них цены, а на видеоигры устанавливает довольно высокие цены. Только в прошлом году объем продажи игровых приставок составил 190 млн. долл., тогда как совокупный объем продажи видеоигр составил почти 6,1 млрд. долл.

При продаже услуг подобная методика называется *установлением двойного тарифа*. Цена услуги подразделяется на *обязательную (постоянную) плату* и *плату за предоставляемые услуги (переменный тариф)*. Телефонная компания, например, назначает абонентскую плату (постоянная ставка) плюс оплату каждого телефонного звонка свыше некоего минимального количества (переменный тариф). Увеселительные парки взимают фиксированную плату за вход, а посетители, гуляя по парку, покупают еду, платят за посещение парковых аттракционов и т.д. Театры также взимают фиксированную плату за вход, а дополнительные доходы они получают за счет сдачи внаем части своего помещения во время спектакля (для буфетов, киосков и т.д.). Компания, предоставляющая услуги, должна решить, какой будет цена базовой услуги, а каким — переменный тариф. Фиксированная часть платы должна быть небольшой, чтобы у клиентов не пропало желание пользоваться данной услугой, а источником прибыли должен быть переменный тариф.

Установление цен на обязательные принадлежности — определение цен на принадлежности, которые используются вместе с основным товаром, например лезвия для бритвенного станка или фотопленка для фотоаппарата.

Установление цен на побочные продукты производства

Побочные продукты суть результат переработки мяса, нефтепродуктов, химикалий и пр. Если сами по себе они малоценны, а их переработка обходится дорого, то это может отрицательно сказаться на цене основного товара. Цель установления цен на побочные продукты производства заключается в выявлении рынка сбыта этих товаров, причем производитель обычно соглашается на любую цену, которая хотя бы незначительно превышает расходы на их хранение и доставку. Если производителю удастся найти сбыт для побочных продуктов, то он получает возможность снизить цену на основной товар, повысив его конкурентоспособность.

Побочные продукты могут даже приносить неплохую прибыль. Например, многие лесопильные заводы наладили выгодную торговлю древесной корой и опилками, продавая их как декоративный материал для посыпания дорожек садов и парков. В частности, бумагоделательной компании MeadWestvaco удалось превратить то, что в прежние времена считалось химическими отходами, в товары, приносящие прибыль.

Установление цен на побочные продукты производства — определение цен на побочные продукты производства для повышения конкурентоспособности цен на основные товары.

Иногда компании не понимают ценности побочных продуктов своего производства. Многие зоопарки, например, до сих пор не осознали, что их побочный продукт, т.е. навоз, — прекрасный источник дополнительной прибыли. На помощь им пришла компания Zoo Doo, показав, какие возможности открывает торговля навозом в качестве удобрения. Компания предоставляет зоопаркам лицензию на использование своего названия при продаже навоза и получает за это процент от прибыли. Президент и основатель компании Zoo Doo Пирс Ледбеттер заявляет: “Большинство зоопарков даже не представляет, сколько навоза производят их питомцы и сколько на этом можно заработать”. Зоопарки обычно чрезвычайно радуются, если им удастся сэкономить на вывозе навоза, но им и в голову не приходит, что они могли бы хорошо зарабатывать на продаже этого побочного продукта. А между тем прибыль от торговли “благоуханным” товаром бывает весьма значительной. Сейчас объем продаж товара-новинки от Zoo Doo (проще говоря — навоза) чрезвычайно высок. Этот товар, упакованный в специальные фирменные контейнеры Zoo Doo (с вложенными открытками), продается в 160 зоомагазинах и 700 обычных магазинах. Вы также можете приобрести продукцию Zoo Doo в виртуальном магазине (“самый простой способ приобретения навоза”, как утверждает Zoo Doo). Своим самым перспективным рынком Zoo Doo считает садоводов, предпочитающих органические удобрения: каждый садовод покупает от 15 до 70 фунтов навоза за один раз. Zoo Doo уже планирует открыть клуб “Скарабей”, чтобы добиться максимального охвата всего рынка этого прибыльного побочного продукта. Другие зоопарки занимаются продажей собственных побочных продуктов своей деятельности. Например, зоопарк Woodland Park Zoo (г. Сиэтл) спонсирует проведение ежегодных Fecal Fests (“Навозные фестивали”), продавая переработанный компост (баками и самосвалами) победителям специальной лотереи, которая разыгрывается устроителями таких фестивалей. В целом зоопарк Woodland Park Zoo вырабатывает ежегодно миллион фунтов компоста, экономя таким образом примерно 60 тыс. долл. в год на затратах по утилизации фекалий.

Установление цен на товарные наборы

При установлении цен на товарные наборы продавцы объединяют несколько товаров в набор и устанавливают на него более низкую цену, чем совокупная цена всех товаров, входящего в набор. Например, театры и стадионы продают абонементы на сезон; покупка такого абонемента обходится покупателю дешевле, чем покупка билетов на каждое представление (состязание); гостиницы предлагают постояльцам не только комнату для проживания, но еще и питание, и развлечения; производители компьютеров продают свои ПК с уже установленными на них популярными программами. Установление на набор более низкой цены, чем совокупная цена на все входящие в него компоненты, зачастую стимулирует сбыт товаров, которые иначе потребители, возможно, и не купили бы. Главное условие: цена на набор должна быть достаточно низкой, чтобы покупатель заинтересовался таким предложением [7].

Установление цен на товарные наборы — определение цен на группу товаров, объединенных в набор, с целью продажи набора по более низкой цене, чем совокупная цена всех входящих в него товаров.

Стратегии корректировки цен

Компании обычно корректируют свои исходные цены с учетом различных категорий потребителей и меняющейся ситуации на рынке. В этом разделе мы рассмотрим семь видов корректировки цен (табл. 14.2): *ценообразование со скидками и зачетами, дифференцированное ценообразование, ценообразование с учетом психологии покупателя, ценообразование для стимулирования сбыта, ценообразование по географическому принципу, динамическое ценообразование и ценообразование на международном уровне.*

Таблица 14.2. Стратегии корректировки цен

| Стратегия | Описание |
|--|---|
| Ценообразование со скидками и зачетами | Уменьшение цены для вознаграждения покупателей, которые быстро оплачивают полную стоимость товара, или для вознаграждения дилеров за продвижение товара |
| Дифференцированное ценообразование | Корректировка цен, исходя из различий в характеристиках потребителей, товаров или местонахождения |
| Ценообразование с учетом психологии покупателя | Корректировка цен для психологического воздействия на покупателя |
| Ценообразование для стимулирования сбыта | Временное снижение цен на товары для кратковременного увеличения объема продаж |
| Ценообразование по географическому принципу | Корректировка цен с учетом географического местоположения потребителей |
| Динамическое ценообразование | Постоянная корректировка цен с целью учета меняющихся характеристик и потребностей индивидуальных клиентов и меняющейся ситуации |
| Ценообразование на международном уровне | Корректировка цен для соответствия условиям международных рынков |

Ценообразование со скидками и с зачетами

Многие компании корректируют свои исходные цены для поощрения определенного поведения потребителей, например досрочной оплаты счетов, оптовых или внесезонных покупок. Такого рода ценовые корректировки, называемые *скидками и зачетами*, могут иметь разные формы.

Скидка — прямое снижение цены товара при условии оплаты покупки в установленный период времени.

Среди многочисленных разновидностей **скидок** весьма популярна *скидка за своевременный платеж*, т.е. снижение цены для покупателей, которые вовремя оплачивают свои счета, например до 20 числа текущего месяца. Такие скидки широко практикуются во многих отраслях. Они позволяют продавцу получать равномерный поток наличности, уменьшают количество неоплаченных счетов и позволяют экономить на усилиях по сбору долгов. Некоторые отрасли, для которых важно постоянно иметь наличность, поощряют своих клиентов платить не кредитными картами, а наличными деньгами, и устанавливают для них *скидки при оплате наличными*.

Под *скидкой на опт (на количество)* понимается снижение цены при покупке товара в больших объемах. Типичный пример — ценник в магазине: “цена — 10 долларов, при покупке 100 и больше (единиц товара) — 9 долларов”. По американским законам скидки за количество распространяются на всех покупателей и не должны превышать экономии издержек продавца, получаемой от продажи крупных партий товара. Эта экономия — результат сокращения расходов на продажу, хранение и транспортировку товара. Скидка с количества побуждает потребителя покупать сразу много товара у одного продавца, отказываясь от практики приобретения понемногу у разных.

Продавец товара может предоставить участникам канала распространения, выполняющим определенные функции (продажа товара, его хранение, ведение учета и пр.), *функциональные скидки (или скидки посреднику)*. Производитель имеет право предлагать разным каналам распространения разные функциональные скидки, поскольку те выполняют разные функции, но в пределах одного канала предоставляемые скидки должны быть одинаковыми.

Сезонная скидка — это снижение цены для покупателей, совершающих внесезонные покупки товаров и услуг. Например, производитель садового инвентаря в ожидании пика сезонной торговли, который приходится на позднюю весну и лето, предлагает розничным торговцам сезонные скидки в осенне-зимний период, стремясь оппортировать их к заблаговременному размещению заказов. Гостиницы, мотели и авиалинии предлагают сезонные скидки в периоды спада спроса на свои услуги. Сезонные скидки дают возможность продавцу поддерживать стабильный уровень продаж на протяжении всего года.

Зачеты представляют собой еще один вид скидок с прежнему цену. Например, *товарообменный зачет* — это снижение цены на новый товар при условии сдачи старого. Зачетные скидки распространены в торговле автомобилями, но применяются и в торговле другими товарами длительного пользования. *Зачеты за продвижение товаров* — это выплаты или скидки для вознаграждения дилеров за участие в программах рекламы и стимулирования сбыта.

Зачеты — поощрительные денежные суммы, выплачиваемые производителем розничному торговцу, в виде вознаграждения за содействие в продвижении товара.

Дифференцированное ценообразование

Нередко компании корректируют свои базовые цены, исходя из различий в характеристиках потребителей, товаров или местонахождения. При установлении **дифференцированных цен** компания продает товар по нескольким разным ценам без учета различий в издержках.

Дифференцированное ценообразование — вид ценообразования, при котором продажа товара осуществляется по нескольким разным ценам без учета различий в издержках.

Дифференцированное ценообразование может осуществляться в нескольких формах. Ценовая дифференциация *по типу потребителей* означает, что разные категории потребителей платят за один и тот же товар или услугу разные цены. Музеи, например, делают скидку студентам и пенсионерам. При ценовой дифференциации *по типу товара* на различные варианты товара назначаются разные цены, однако разница базируется не на различиях в уровне издержек. Например, самый дорогостоящий уют в магазинах компании Black & Decker стоит 54,98 долл., что на 12 долл. больше, чем предыдущая самая дорогая модель. Самая дорогая модель имеет самоочищающуюся рабочую поверхность, но ее производство обходится всего на несколько долларов дороже, но никак не на 12.

Ценовая дифференциация *по местонахождению* означает, что компания назначает на один и тот же товар разные цены в разных регионах, даже если издержки на производство и их сбыт в этих регионах не различаются. Например, театры назначают разные цены на разные места, исходя из предпочтений публики, а университеты штатов берут со студентов, проживающих в других штатах, более высокую плату за обучение. Наконец, при ценовой дифференциации *по времени* цены меняются в зависимости от сезона, месяца, дня недели и даже времени суток. Расценки на услуги коммунальных служб, предоставляемые коммерческим организациям, меняются в зависимости от времени суток, а в выходные дни ниже, чем в будни. Телефонные компании предлагают пониженные тарифы в ночные часы, а курорты предоставляют сезонные скидки.

У дифференцированного ценообразования есть много синонимов. Роберт Кросс, давний консультант авиакомпаний, говорит об этом методе как о *регуливании прибыли*. Кросс доказывает, что все компании должны применять этот метод ценообразования, который является агрессивным способом завоевания микрорынков, позволяющим максимально повысить уровень продаж. “Регулирование прибыли, — пишет г-н Кросс, — это гарантия того, что компания продает нужный товар в нужное время в нужном месте, причем именно тому потребителю, который в нем больше всего нуждается”. Авиакомпании, гостиницы и рестораны называют этот принцип *регулированием доходности* и неукоснительно следуют ему на практике. Авиакомпании, например, устанавливают новые цены буквально каждый час (нет, даже каждую минуту!) в зависимости от наличия мест на соответствующий рейс, от спроса и изменения цен у конкурентов.

Чтобы дифференцированное ценообразование было эффективным, должны существовать определенные условия. Рынок должен поддаваться сегментированию, а сегменты различаться по уровню спроса. Потребители сегмента, получившего более низкую цену, не должны иметь возможности перепродавать товар потребителям в сегменты, где он стоит дороже. В сегменте, которому компания предлагает товар по более высокой цене, не должно быть конкурентов, которые могли бы продать тот же товар дешевле. Издержки, связанные с сегментированием рынка и отслеживанием его состояния, не должны превышать дополнительной прибыли, получаемой из-за разницы в ценах на товар в разных сегментах. Наконец, установление дифференцированных цен должно быть законным.

Очень важно, чтобы ценовая дифференциация отражала действительные различия в покупательском восприятии потребительской ценности, иначе она приведет к появлению у потребителей чувства обиды или, наоборот, злорадства.

Ценообразование с учетом психологии покупателей

Цена — это один из способов сообщить о товаре некую информацию. Так, многие покупатели судят о качестве товара прежде всего по его цене. В флаконе духов ценой 100 долл. может быть духов всего на 3 долл., но найдется немало покупателей, готовых заплатить эти сто долларов, потому что такая цена говорит о многом.

Ценообразование с учетом психологии потребителя — один из видов ценообразования, учитывающий не только экономическую составляющую, но и психологическое влияние цены; цена используется как источник информации о товаре.

При использовании ценообразования с учетом психологии потребителя продавцы учитывают не только экономические аспекты цены, но и ее психологическое воздействие. Например, согласно результатам одного из исследований, посвященных изучению взаимосвязи между восприятием цены и качества, более дорогие автомобили воспринимаются покупателями как более качественные. Более того, покупатели воспринимают высококачественные автомобили еще более дорогостоящими, чем те есть на самом деле. В тех случаях, когда покупатели могут вынести суждение о качестве товара, предварительно исследовав его либо исходя из прежнего опыта использования этого товара, они значительно реже используют цену как критерий качества. Когда же покупатели не могут оценить качество из-за недостатка необходимой информации или опыта, цена становится для них важным показателем качества.

Еще один важный аспект психологии покупателей — это наличие **цен-эталонов**. Это цены, которые покупатель запомнил и на которые ориентируется при ознакомлении с тем или иным товаром. Формирование цен-эталонов происходит, когда покупатель изучает цены в других магазинах, припоминает прежнюю цену на аналогичный товар или оценивает конкретную ситуацию покупки. При назначении своей цены продавцы могут воздействовать на цены-эталоны покупателей или использовать их. Например, компания может разместить некий товар рядом с более дорогими товарами, подчеркнув его принадлежность к более престижному классу товаров. Женская одежда в универмагах нередко продается в разных отделах, отличающихся уровнем цен; предполагается, что одежда в более дорогих отделах отличается более высоким качеством.

При совершении большинства покупок потребители не располагают достаточной квалификацией или информацией, чтобы понять, насколько “правильными” являются цены, по которым им предлагают купить тот или иной товар. У них нет времени, способностей или склонности к тому, чтобы исследовать разные бренды или магазины, сравнивать цены и пытаться купить товар по наиболее выгодной для себя цене. Вместо этого они зачастую полагаются на те или иные “подсказки”, которые сигнализируют им о том, является ли предлагаемая им цена высокой или низкой. Например, то обстоятельство, что определенный товар продается в каком-либо престижном универмаге, свидетельствует о том, что высокая цена этого товара является вполне справедливой.

Интересно отметить, что подобные ценовые “подсказки” зачастую подбрасывают сами продавцы. Например, в магазине рядом с ценой товара может быть указана цена, рекомендованная производителем этого товара, чтобы подчеркнуть, что производитель рекомендовал гораздо более высокую цену, чем та, по которой этот товар продается в магази-

не. Еще один вариант: магазин может предложить покупателям широкий выбор хорошо знакомых им товаров по очень низким ценам, на основе чего покупатели могут сделать вывод, что цены других, менее знакомых им товаров в этом магазине также являются низкими. Использование подобных ценовых “подсказок” в наши дни стало повсеместной маркетинговой практикой.

Цены-эталоны — цены, которые потребитель запомнил и на которые ориентируется при ознакомлении с товаром.

Даже небольшая разница в цене может внушать мысль о том, что товары в чем-то существенно различаются между собой. Возьмем, например, два стереопроекторы, один из которых продается по цене 300 долл., а второй — по 299,95 долл. Номинальная разница в цене между ними составляет всего 5 центов, зато ее психологическое влияние весьма значительно. В частности, многие потребители при виде цены в 299,95 долл. ориентируются на 200 долл., а не 300. Цена в 299,95 долл. представляется выгодной, хотя цена в 300 долл. ассоциируется с более высоким качеством. Некоторые психологи утверждают, что все цифры воспринимаются людьми как некие символы и по-разному действуют на них, что следует учитывать при ценообразовании. Так, например, цифра 8 — “круглая” и “гладкая” — оказывает успокаивающее воздействие, а цифра 7 — несколько угловатая и действует на людей раздражающе[9].

Ценообразование для стимулирования сбыта

Ценообразование для стимулирования сбыта означает, что компании могут временно назначать на свои товары цены, которые ниже прейскурантных, а иногда даже ниже себестоимости. Этот вид ценообразования принимает различные формы. Универсамы и универмаги ради привлечения покупателей в магазин устанавливают на ряд товаров (называемых *убыточными лидерами*) низкие цены в надежде, что покупатели, привлеченные этими ценами, приобретут и другие товары с обычными наценками. Для привлечения большего количества клиентов в определенные периоды времени продавцы используют также *сезонные и специальные цены*. Так, каждый год в январе торговцы одеждой устраивают зимние распродажи, чтобы привлечь покупателей, уставших от предновогодней беготни по магазинам.

Иногда производители предлагают клиентам, приобретающим товары у дилеров в определенный период, *скидку (или зачет) наличными*; сумма передается производителем непосредственно потребителю. Скидки наличными широко распространены у производителей автомобилей, товаров длительного пользования и мелкой бытовой техники. В последнее время они стали применяться и в торговле фасованными пищевыми продуктами. Для снижения потребительской цены некоторые производители предлагают *кредитование покупок под небольшой процент*, устанавливают на товары более длительные *гарантийные сроки* и обеспечивают их *бесплатное обслуживание и текущий ремонт*. В последнее время эта практика получила широкое распространение в автомобильной отрасли. Чтобы увеличить сбыт и снизить товарные запасы, продавцы часто предлагают просто *скидки с обычных цен*.

Используемый в чрезмерных дозах и копируемый конкурентами, этот вид ценообразования порождает особую породу потребителей — “охотников за скидками”, которые не покупают товар до тех пор, пока он не появится на распродаже. К тому же постоянные скидки и распродажи вредят имиджу товара в глазах потребителя. Маркетологи иногда используют данную стратегию ценообразования, чтобы как можно быстрее увеличить

объем сбыта и поправить свои дела, а не затевать длительный процесс разработки эффективных долговременных стратегий для раскрутки их торговых марок. На самом деле, по мнению одного аналитика, к снижению цен быстро привыкают и компания, и потребитель: “Ценообразование для стимулирования сбыта является своего рода наркотиком для компании: легко привыкнуть, но трудно отказаться. Одного раза совершенно достаточно, чтобы и компания, и ее потребители привыкли к кратковременным высоким скидкам, потому что потом очень трудно от них отвыкнуть, но, что еще хуже, компания не может уже увеличивать капитал своей торговой марки, а продолжает продавать товар со скидками, и после тысячи таких скидок марка умирает” [10].

Частое использование ценообразования для стимулирования сбыта может вести к отраслевым “ценовым войнам”. Подобные “ценовые войны”, как правило, играют на руку лишь одному или нескольким конкурентам — тем, кто располагает наиболее эффективными производственными системами. Например, до недавнего времени удавалось избежать “ценовых войн” в компьютерной промышленности. Компьютерные компании, в том числе IBM, Hewlett-Packard и Gateway, демонстрировали высокие прибыли, которые обуславливались высоким спросом потребителей на технологические новинки, постоянно выбрасываемые на рынок этими компаниями. Однако, когда компьютерный бум пошел на спад, многие конкуренты стали продавать персональные компьютеры по сниженным ценам. В ответ Dell Computer, безоговорочный лидер компьютерной промышленности по выпуску дешевой техники, развязала бескомпромиссную “ценовую войну”, победа в которой, конечно же, должна была достаться именно ей. Результат этой “ценовой войны” не замедлил сказаться. IBM продала свое подразделение по производству персональных компьютеров компании Lenovo, а Gateway, хотя и не сдастся, получает от сбыта персональных компьютеров лишь ничтожную прибыль. Средняя прибыль, получаемая подразделением персональных компьютеров компании Hewlett-Packard, составляет лишь 3,9% (для сравнения: у Dell Computer средняя прибыль составляет 6,4%). Между тем мировым лидером по выпуску персональных компьютеров оказалась Dell Computer.

Дело в том, что ценообразование для стимулирования сбыта может быть эффективным средством для увеличения объема продаж лишь при определенных обстоятельствах, но если подобную стратегию ценообразования применять постоянно, как диету, то она может нанести серьезный ущерб компании.

Ценообразование для стимулирования сбыта — временное установление цен ниже прейскурантных, а иногда даже ниже себестоимости для кратковременного повышения сбыта.

Ценообразование по географическому принципу

Компания должна принять решение о том, как назначать цены на свои товары для потребителей, проживающих в разных частях страны. Понятно, что чем дальше находится клиент от компании-поставщика, тем дороже обходится ей доставка товара. Но будет ли цена товара, включающая покрытие транспортных издержек, приемлемой для клиента? Самое простое решение — установить одинаковую цену для всех клиентов, независимо от их местоположения; но выгодно ли это компании-поставщику? Чтобы ответить на эти вопросы, рассмотрим пять методов ценообразования по географическому принципу применительно к следующей гипотетической ситуации.

Ценообразование по географическому принципу — установление цен для клиентов, находящихся в разных частях страны или мира.

Установление цены FOB — стратегия ценообразования по географическому принципу, при которой товар передается покупателю на условиях франко-борт, т.е. с момента отгрузки ответственность за товар и права собственности на него переходят к клиенту, который и оплачивает доставку соответствующего груза от предприятия-изготовителя к месту назначения.

Один из вариантов решения проблемы таков. Компания Peerless предлагает своим клиентам самостоятельно оплачивать расходы по доставке товара с завода в Атланте до местонахождения клиента. Все три клиента заплатят одну и ту же заводскую цену — 100 долл., плюс к этому клиент А заплатит за доставку товара, скажем, 10 долл., клиент Б — 15 долл., а клиент В — 25 долл. Этот метод ценообразования, который называют **установлением цены FOB** (FOB-origin pricing), означает, что товар передается покупателю на условиях *франко-борт* (*free on board* — FOB), т.е. с момента отгрузки ответственность за товар и права собственности на него переходят к клиенту, который и оплачивает доставку товара с предприятия-изготовителя к месту назначения. Сторонники установления цены FOB считают, что это самый справедливый способ оценки транспортных расходов, поскольку каждый клиент сам оплачивает доставку. Его недостаток заключается в том, что для клиентов, которые находятся очень далеко от Peerless, покупка товара компании становится невыгодной.

Установление единой цены, включающей издержки на транспортировку, — стратегия ценообразования по географическому принципу, при которой компания назначает для всех клиентов, независимо от их местонахождения, единую цену, в которую включены усредненные расходы на транспортировку соответствующего груза.

Прямой противоположностью методу установления цены FOB представляется метод **установления единой цены, включающей издержки на транспортировку**, означающий, что компания назначает для всех клиентов единую цену, независимо от их местонахождения, в которую включены усредненные расходы на транспортировку. Предположим, для компании Peerless эти усредненные расходы составляют 15 долл. Если компания Peerless выбирает этот метод ценообразования, то клиент в Атланте заплатит 15 долл. за доставку вместо 10, а клиент в Комптоне (Калифорния) — те же 15 долл. вместо 25. В этом случае клиент из Атланты, скорее всего, предпочтет покупать бумагу у местного поставщика, который использует метод установления цены FOB в месте производства товара. Зато шансы компании Peerless стать постоянным поставщиком клиента из Калифорнии повышаются. Метод установления единой цены хорош еще и тем, что значительно упрощает расчеты с заказчиками и позволяет компании рекламировать свои цены в общенациональном масштабе.

Зональное ценообразование — стратегия ценообразования по географическому принципу, при которой компания определяет для себя две или несколько зон. Все клиенты в пределах одной зоны выплачивают одну и ту же совокупную цену; чем более удаленной оказывается зона, тем более высокой устанавливается для нее цена.

Метод **зонального ценообразования** представляет собой нечто среднее между методами установления цены FOB и единой цены и предполагает деление поставщиков компании по двум или нескольким географическим зонам. Все клиенты, находящиеся в пределах одной зоны, платят одну и ту же общую цену; чем дальше находится зона от поставщика, тем выше цена товара. Например, компания Peerless может установить три зоны: восточную, в которой ставка транспортных расходов для всех клиентов будет равна 10 долл., среднезападную со ставкой транспортных расходов 15 долл. и западную со ставкой 25 долл. Таким образом, покупатели разных зон не получают никаких ценовых пре-

имущество друг перед другом: клиенты в Атланте и Бостоне, например, будут платить компании Peerless одну и ту же общую цену. При таком положении дел клиент из Атланты, возможно, будет недоволен тем, что часть транспортных расходов бостонского клиента оплачивается, по сути, за его счет.

Установление цены применительно к базисному пункту — стратегия ценообразования по географическому принципу, при которой продавец выбирает какой-либо город в качестве базисного пункта и взимает со всех клиентов транспортные расходы в сумме, равной стоимости доставки из этого города до местонахождения клиента, независимо от того, из какого города фактически отгружается товар.

Метод установления цены применительно к базисному пункту состоит в том, что продавец выбирает какой-либо город в качестве базисного пункта и взимает со всех клиентов транспортные расходы в сумме, равной стоимости доставки из этого города до местонахождения клиента, независимо от того, из какого города фактически отгружается товар. Например, компания Peerless могла бы в качестве базисного пункта выбрать Чикаго и назначить для всех клиентов цену 100 долл. (стоимость товара без доставки) плюс расходы по доставке товара из Чикаго до места назначения. Это означает, что клиент из Атланты будет оплачивать стоимость доставки из Чикаго в Атланту, хотя товар ему, возможно, отгрузят из самой Атланты. Если все продавцы выбирают в качестве базисного пункта один и тот же город, то цена вместе с расходами по доставке становится одинаковой для всех клиентов, что приводит к устранению ценовой конкуренции. Такие отрасли промышленности, как сахарная, цементная, сталелитейная и автомобильная, долгие годы практиковали установление цен относительно базисного пункта, однако в последнее время этот метод стал терять былую популярность. Некоторые компании ведут более гибкую ценовую политику, устанавливая несколько базисных пунктов, и назначают для клиента цену за доставку из ближайшего к нему базисного пункта.

Установление цены с принятием на себя транспортных издержек — стратегия ценообразования по географическому принципу, при которой продавец полностью или частично берет на себя фактические расходы по доставке товара, чтобы сохранить возможность вести бизнес в интересующем его регионе.

Наконец, если продавец крайне заинтересован в сохранении того или иного клиента или географического региона, он может прибегнуть к методу **установления цены с принятием на себя транспортных издержек**. Это означает, что продавец полностью или частично берет на себя фактические расходы по доставке товара, чтобы сохранить возможность вести бизнес в интересующем его регионе. Такую стратегию продавец выбирает в том случае, если предполагаемое расширение бизнеса позволит снизить средние издержки до такой степени, что они компенсируют дополнительные транспортные расходы. Данная стратегия используется для проникновения на новые рынки или сохранения своих позиций в случае усиления конкуренции.

Динамическое ценообразование

Динамическое ценообразование — постоянная корректировка цен с целью учета меняющихся характеристик и потребностей индивидуальных клиентов и меняющейся ситуации.

На протяжении большей части человеческой истории цены устанавливались в результате переговоров между покупателями и продавцами. Политика *фиксированных цен*

(установление одной цены для всех покупателей) — относительно новая идея, которая возникла в конце XIX столетия в связи с развитием крупномасштабной розничной торговли. В наши дни большинство цен устанавливается именно таким способом. Однако некоторые компании сейчас отказываются от политики фиксированных цен. Они переходят к использованию **динамического ценообразования**, т.е. к постоянной корректировке цен с целью учета меняющихся характеристик и потребностей индивидуальных клиентов и меняющейся ситуации.

Задумайтесь, например, над тем, как повлияло на ценообразование появление Интернета. Под его влиянием компании отказываются от политики фиксированных цен, которая доминировала в прошлом столетии, и возвращаются к “хорошо забытому старому” — политике гибких, изменчивых цен. “В принципе Интернет может заставить нас полностью отказаться от привычных этикеток с ценами и открыть эпоху динамического ценообразования, — утверждает один автор, — когда цены на широкий спектр товаров будут устанавливаться согласно тому, что диктует нам рынок — мгновенно, постоянно”.

С точки зрения маркетологов, динамическое ценообразование обладает многими преимуществами. Например, такие интернет-продавцы, как Amazon.com, могут пользоваться своими базами данных, пытаясь учесть желания каждого конкретного покупателя, оценить его финансовые возможности, мгновенно внести изменения в свои товары с учетом поведения этого покупателя и установить соответствующие цены на товары. Компании, торгующие по каталогам (например, L.L. Bean и Spiegel), могут изменять цены буквально на лету в соответствии с изменениями спроса или затрат, меняя цены на конкретные товары ежедневно и даже ежечасно.

Интернет и динамическое ценообразование сулят немалые выгоды и покупателям. Множество так называемых *шопинг-ботов* — таких, как Froogle.com, Yahoo! Shopping, Bizrate.com, NexTag.com, epinions.com, PriceGrabber.com, mySimon.com и PriceScan.com — предоставляют возможность практически мгновенно сравнивать цены и товары многих тысяч производителей.

Покупатели могут также участвовать в торгах, проводимых на аукционных интернет-сайтах и интернет-биржах. Оказывается, древнее как мир искусство вести торги в наше время снова в цене. Хотите продать антикварную вазу, которая многие десятки лет пылилась у вас в чулане? Выставьте ее на eBay, крупнейшем в мире “блошином” интернет-рынке. Хотите сами назначить цену за гостиничный номер или прокат автомобиля? Посетите Priceline.com или какой-либо другой сайт, проводящий “обратные” аукционы. Хотите купить подешевле билет на какой-нибудь престижный концерт? Обратитесь на Ticketmaster.com, который сейчас проводит аукционы по продаже билетов на концерты.

Динамическое ценообразование — весьма неоднозначное явление. Большинство из нас наверняка испытают чувство раздражения, узнав, что пассажир, сидящий в соседнем кресле самолета, заплатил за билет на 10% меньше только потому, что обратился в кассу в более “удачное” время или купил билет в более “удачном” месте. Несколько лет тому назад Amazon.com познала это на собственном опыте, когда начала экспериментировать с понижением цен для новых клиентов (это делалось с вполне очевидной целью — заинтересовать их). Когда постоянные клиенты узнали, что они платят больше, чем клиенты-новички, их возмущению не было предела. В результате Amazon.com пришлось срочно свернуть свой эксперимент.

Динамическое ценообразование целесообразно во многих контекстах — оно позволяет корректировать цены в соответствии с действием тех или иных рыночных сил и зачастую работает на клиента. Однако пользоваться динамическим ценообразованием нужно с осторожностью. Например, динамическим ценообразованием не следует пользоваться

для ущемления интересов определенных групп клиентов, поскольку отношения с этими группами клиентов могут быть безнадежно испорчены. Особенно это относится к розничной торговле в Интернете — сфере, в которой лояльность клиентов характеризуется нестойкостью и повышенной “хрупкостью”. Вот что говорит по этому поводу один из исследователей розничной торговли в Интернете: “Потребитель может отвернуться от вас в любую минуту. Найдя в Интернете более выгодную для себя цену (а сделать это не так уж сложно), он с легким сердцем откажется от ваших услуг во имя получения сиюминутной выгоды. Компании, которые не задумываются над этим, обречены на неудачу”.

Ценообразование на международном уровне

Компании, торгующие на международных рынках, должны решить, какие цены назначать на свои товары в других странах. Иногда целесообразно назначить единую цену для всех рынков. Например, компания Boeing продает реактивные лайнеры примерно по одной и той же цене в США, Европе и странах третьего мира. Однако большинство компаний корректируют свои цены исходя из условий местных рынков и разницы в издержках.

Цена, которую компания назначает на свои товары на рынке той или иной страны, зависит от многих факторов, в том числе от экономических условий страны, конкурентной ситуации, законов и регулятивных норм, а также от особенностей оптовой и розничной торговли. Различия в ценах обуславливаются также различиями в восприятии и предпочтениях потребителей разных стран. Кроме того, маркетинговые цели компании отличаются на рынках разных стран, требуя изменений стратегии ценообразования. Предположим, компания Sony выходит на уже сформировавшиеся рынки развитых стран с новым товаром, рассчитывая быстро увеличить долю массового рынка; для этого ей следует придерживаться стратегии проникновения на рынок. Если же компания Sony выходит на слабообразованный рынок, ориентируясь на небольшие, менее чувствительные к цене сегменты, то имеет смысл обратиться к стратегии снятия сливок.

При ценообразовании на международном уровне важную роль играют издержки. Американцы, бывающие за рубежом, удивляются непомерным ценам на товары, которые в США стоят сравнительно недорого. Джинсы от Levis, которые в США продаются за 30 долл., в Токио стоят примерно 63 долл., а в Париже и вовсе 88 долл. Гамбургер Big Mac в заведениях McDonald's в США продается по скромной цене 2,25 долл., а в Токио — за 5,75 долл. Зубная щетка Oral-B стоит в США 2,49 долл., а в Китае — 10 долл. То же самое и с европейскими товарами: женская сумка, например, от Gucci в Милане стоит всего лишь 60 долл., а в США — 240 долл. Иногда такая *эскалация цен* действительно является результатом различий в стратегиях торговли или условиях рынка. Однако в большинстве случаев она объясняется просто более высокими издержками сбыта на зарубежных рынках: дополнительными затратами на модификацию изделия, более высокими расходами на доставку и страхование товара, необходимостью выплачивать таможенные пошлины и налоги на импорт, издержками, связанными с колебаниями курсов валют, и расходами на более дорогостоящие каналы продвижения и физического распределения товаров.

Например, компания Campbell установила, что издержки обращения в Великобритании обходятся ей на 30% дороже, чем в США. Американские розничные торговцы обычно покупают супы этой компании большими партиями — дюжинами, сотнями, даже вагонами ящиков, по 48 банок супа *одного вида* в каждом. У английских бакалейщиков принято покупать супы более мелкими партиями — ящиками по 24 банки супа *разных* видов. Каждый ящик упаковывается вручную. Компании Campbell для выполнения небольших заказов в Европе пришлось пойти на дополнительные расходы и создать в своем канале сбыта еще одно звено. Кроме того, система мелких заказов приводит к тому, что английские тор-

говцы заказывают товар в два-три раза чаще, чем их американские коллеги, увеличивая расходы Campbell на выписывание счетов и обслуживание заказов. Эти и другие факторы вынуждают компанию Campbell устанавливать в Великобритании более высокие цены на свои товары, чем в США.

Таким образом, ценообразование на международном уровне представляет собой достаточно сложную проблему. Более подробно эта тема рассматривается в главе 19.

Изменение цен

Компании немало времени и сил уделяют разработке стратегий и методов ценообразования, но обстоятельства нередко требуют пересмотра первоначально установленных цен или реакции на ценовые инициативы конкурентов.

Инициативное изменение цен

Иногда компания считает целесообразным выступить инициатором изменения цен. В обоих случаях — инициативного снижения и инициативного повышения цен — компании следует подумать о реакции со стороны покупателей и конкурентов.

Инициативное снижение цен

К мысли о снижении цен компанию может привести ряд обстоятельств. Одно из них — недогрузка производственных мощностей, требующая увеличения оборота. Если компания не может добиться этого увеличения за счет интенсификации коммерческих усилий, совершенствования товара и прочих мер, она пытается сделать это, изменив политику ценообразования. Отказавшись от назначения цен по принципу “следования за лидером” (т.е. установления примерно таких же цен, как и цены ее ведущего конкурента), компания может решительно снизить цены, чтобы резко увеличить сбыт. Однако недавние события в авиаперевозках, производстве строительного оборудования, общественном питании быстрого обслуживания и некоторых других показали, что попытки снизить цену в отраслях, где есть недогруженные производственные мощности, могут привести к “ценовым войнам”, поскольку каждый из конкурентов стремится удержать свою долю рынка.

Еще одним обстоятельством, приводящим к изменению цен, является сокращение доли рынка в результате жесткой конкуренции. Ряд отраслей американской промышленности, в частности автомобильная, сталелитейная, производство бытовой электроники, фотоаппаратуры и часов, уступили свою долю рынка японским конкурентам, высококачественные товары которых стоят дешевле, чем американские. В ответ на это американские компании прибегли к более агрессивным мерам ценового давления. Например, компания General Motors снизила цены на свои малолитражные автомобили на 10% на Западном побережье США, т.е. именно там, где позиции японских конкурентов были особенно сильны.

Компания может выступить инициатором снижения цен в том случае, если с помощью низких цен хочет добиться доминирующего положения на рынке. Для этого она либо сразу выходит на рынок с ценами, которые ниже, чем цены у конкурентов, либо первой снижает цены, рассчитывая в перспективе захватить такую долю рынка, которая обеспечит снижение издержек за счет роста объема сбыта. Например, желая сразу захватить лидерство на высококонкурентном рынке мягких контактных линз, компания Bausch & Lomb применяет агрессивную стратегию низких затрат и низких цен. A Dell Computer использует эту стратегию на рынке персональных компьютеров.

Инициативное повышение цен

В последние годы многие компании, напротив, вынуждены не снижать, а *повышать* цены на свои товары и услуги. Они идут на это, понимая, что рост цен вызовет недовольство потребителей, дистрибьюторов и даже их собственного торгового персонала. Однако в случае успеха повышение цен может привести к значительному росту прибыли компании. Например, если норма прибыли компании составляет 3% от объема продаж, повышение цены всего на 1% позволяет при прежнем объеме сбыта увеличить размер прибыли на 33%. (Если, например, себестоимость изделия равна 97 долл., а продажная цена составляет 100 долл., то прибыль от его продажи равна 3 долл.; при повышении цены на 1% — т.е. до 101 долл. — прибыль составит $(101 - 97) = 4$ долл., т.е. прибыль возрастет на $(4 - 3) : 3 = 0,33$, или 33%. В случае прогрессивной ставки налога на прибыль рост чистой прибыли компании составит меньше 33%. — *Примеч. ред.*)

Основной причиной повышения цен служит систематическое увеличение издержек производства. Рост издержек ведет к снижению нормы прибыли и вынуждает компании регулярно повышать цены. Иногда компании в предвидении дальнейшего роста издержек повышают цены до уровня, который перекрывает рост издержек, ориентируясь в этом случае не на фактический рост издержек, а на темпы их роста. Еще один фактор вызывает повышение цен — превышение спроса над предложением. Когда компания не в состоянии удовлетворить потребности своих клиентов в полном объеме, она может повысить цены, ввести нормированную продажу товаров клиентам либо прибегнуть к тому и другому одновременно.

Существует несколько способов повышения цен, которые компании применяют, чтобы цены не отставали от растущих издержек. Цены можно поднять практически незаметно, отменив скидки и пополнив ассортиментную группу более дорогими товарами, а можно сделать это и в открытую. Когда компания ставит потребителей перед фактом повышения цен, она должна стремиться к тому, чтобы избежать обвинений во “вздувании” цен. Сообщение о повышении цен должно сопровождаться специальной информационной кампанией, направленной на разъяснение потребителям причин повышения цен. Компаниям следует хорошо подумать, кто же примет на себя главный удар от повышения цен.

Чтобы избежать такой проблемы, как потеря покупателей, можно воспользоваться разными приемами. Один из них — сохранение чувства справедливости при любом повышении цен. Сообщение о повышении цен должно сопровождаться специальной информационной кампанией, направленной на разъяснение потребителям причин повышения цен. О повышении цен потребители должны быть уведомлены заранее, чтобы они успели сделать необходимые покупки, а также присмотреться к ценам и подобрать интересующий их товар в разных магазинах, включая и тот, в котором предусмотрено повышение цен. Еще одним хорошим способом избежания потери покупателей будет незаметное повышение цен: прекращение разного рода скидок, увеличение суммы одноразовой покупки или заказа, сокращение производства мало доходных товаров. Контракты или предложения о долгосрочных проектах должны содержать оговорку о скользящих ценах, исходя из таких факторов, как изменение уровня цен в стране. Торговый персонал компании должен помочь корпоративным клиентам найти пути экономии.

Прежде чем поднимать цены, компания должна рассмотреть все возможности, которые позволили бы ей покрыть возросшие издержки или удовлетворить повышенный спрос без повышения цен. Вместо повышения цен компания может, например, просто уменьшить объем единицы продаваемого товара, что часто практикуют производители конфет и шоколадок. Компания может заменить дорогостоящие компоненты изделия

более дешевыми, отказаться от каких-то возможностей товара, упаковки или обслуживания. Можно прекратить продажу товарных наборов, часть из образующих их товаров изъять из производства, часть продавать по отдельности, назначая на каждый товар самостоятельную цену. Например, корпорация IBM в качестве самостоятельных видов услуг предлагает сегодня обучение пользователей и консультирование, назначая на каждый вид услуги свою цену.

Реакция покупателей на изменение цен

Как повышение, так и снижение цены всегда затрагивает интересы покупателей, конкурентов, дистрибьюторов и поставщиков, а также может вызвать интерес со стороны государства. Потребители обычно воспринимают изменение цен неоднозначно. На *снижение* цены они смотрят по-разному. Например, что вы подумаете, если персональные компьютеры компании Sony внезапно подешевеют в два раза? Вы можете решить, что в продаже вот-вот появится новая модель персонального компьютера, и поэтому торговцы спешат избавиться от старой; или что в этих персональных компьютерах обнаружен какой-то дефект, отчего они плохо продаются. Можно также предположить, что Sony находится на грани разорения и готовится свернуть производство персональных компьютеров, не обеспечив гарантийного обслуживания проданных товаров. А может быть, снижение цены просто свидетельствует о том, что Sony перешла к политике снижения качества. Наконец, вы можете решить, что теперь цена будет снижаться регулярно и не стоит спешить с покупкой.

Но и *повышение* цены, которое обычно ведет к уменьшению сбыта, оценивается покупателями по-разному. Что вы подумаете, если компания Sony *повысит* цену на свою последнюю модель персонального компьютера? С одной стороны, вы можете решить, что эта модель пользуется безумным спросом и стоит поскорее ее приобрести, пока она не исчезла из продажи, или что этот персональный компьютер — чрезвычайно выгодное приобретение. С другой стороны, вы можете заподозрить Sony в алчности и стремлении повысить цену, чтобы получить максимальную прибыль.

Реакция конкурентов на изменение цен

Компания, принимающая решение об изменении цен, должна подумать о реакции не только покупателей, но и конкурентов. Вероятнее всего, реакция со стороны конкурентов последует в тех случаях, когда количество компаний, на деятельности которых скажется изменение цен, невелико, когда товары схожи между собой и когда покупатели хорошо информированы.

Как может компания прогнозировать возможные реакции конкурентов? Если у компании один крупный конкурент, который обычно реагирует на изменение цен определенным образом, то его реакцию предугадать легко. Но если конкурент воспринимает любое изменение цен как абсолютно новую задачу и реагирует, исходя из собственных интересов, то компании необходимо точно определить, в чем же заключаются в настоящее время эти интересы.

Проблема усложняется тем, что конкуренты, как и покупатели, по-разному истолковывают изменение цены. Например, они могут решить, что инициатор изменения цены намерен увеличить свою долю рынка, или что дела компании идут неважно и она пытается с помощью изменения цен увеличить сбыт, или что инициатор хочет, чтобы вся отрасль снизила цены для увеличения совокупного спроса.

При наличии у компании нескольких конкурентов ей следует попытаться предугадать реакцию каждого из них. Если все конкуренты ведут себя одинаково, задача сводится к анализу поведения одного типичного конкурента. Но если конкуренты ведут себя по-разному, например из-за различий в размерах компаний, величине доли рынка или выбранной стратегии, то необходим анализ возможной реакции каждого конкурента. Следует, однако, заметить, что если некоторые из конкурентов отреагируют на изменение цены сходным образом, есть все основания ожидать, что остальные последуют их примеру.

Реагирование на изменение цен

Посмотрим на проблему с другой стороны и зададимся вопросом: как компании реагировать на изменение цен, предпринятое конкурентами? Для этого маркетологам следует найти ответы на несколько вопросов. С какой целью конкурент изменил цену — для увеличения своей доли рынка, загрузки простаивающих производственных мощностей, приведения цены в соответствие с издержками или для того, чтобы положить начало изменению цен в отрасли в целом? Каков характер изменения цен — временный или постоянный? Что произойдет с долей рынка компании и ее доходами, если она не примет ответных мер? Собираются ли принимать ответные меры другие компании? Как могут отреагировать конкуренты и другие компании на каждую из возможных ответных мер компании?

Помимо рассмотрения этих вопросов, компания должна провести и более широкий анализ, в рамках которого необходимо изучить проблемы, связанные с этапом жизненного цикла своего товара, значением этого товара в товарной номенклатуре компании, намерениями и ресурсами конкурентов, а также возможными реакциями потребителей на изменение цен. Правда, у компании обычно просто нет возможности провести всесторонний анализ ситуации в момент изменения цен. Конкурент, очевидно, тщательно готовится к изменению цен, а компания должна отреагировать на этот шаг в течение часов или дней. Поэтому единственный способ сократить время принятия решения об ответных мерах — заранее спрогнозировать возможные ценовые маневры конкурента и заблаговременно подготовить возможные ответные меры на каждый из них.

На рис. 14.7 показано, как компания может оценить последствия снижения цен конкурентом и какие принять ответные меры. Так, если компания установила, что конкурент снизил свою цену и это отрицательно скажется на ее уровне сбыта и прибыли, то она может просто принять решение об удержании цены и нормы прибыли на текущем уровне. В этом случае компания основывает свое решение на убеждении, что она не утратит сколько-нибудь значительной доли рынка и что, снизив цену вслед за конкурентом, лишится значительной части прибыли. Компания может также занять выжидательную позицию, отложив принятие ответных мер до того момента, когда будет больше информации о результатах ценового маневра конкурента. Пока что задача компании — удержать наиболее выгодных клиентов, уступив конкуренту менее состоятельных. Основным доводом против применения подобной стратегии служит то, что за время выжидания конкурент по мере роста сбыта сможет укрепить свои позиции и действовать более уверенно, в то время как компания упустит момент для принятия ответных мер.

Если компания считает, что принятие эффективных ответных действий возможно и необходимо, она применяет один из четырех вариантов ответных мер. В первом случае она может *снизить свою цену* до уровня цены конкурента. Такое решение принимается, если компания считает ценовую чувствительность рынка высокой и уверена, что, удерживая цену, она уступит конкуренту слишком большую долю рынка. Это решение может быть продиктовано также опасениями, что, если вовремя не снизить цену, потом слишком труд-

но будет вернуть долю рынка, утраченную из-за удержания цены. Снижение цены приведет к краткосрочному падению прибыли компании. Некоторые компании, чтобы удержать норму прибыли на прежнем уровне, идут на снижение качества своих товаров, сокращение количества предоставляемых услуг и маркетинговых мероприятий, но в долгосрочной перспективе это ведет к уменьшению доли рынка компании. Поэтому при снижении цен компания должна стараться сохранить качество своих товаров на прежнем уровне.

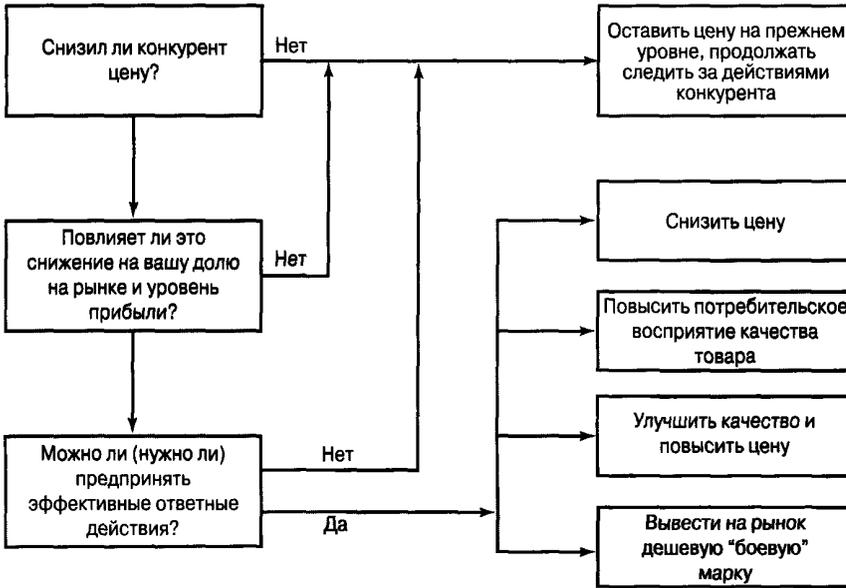


Рис. 14.7. Алгоритм ответной реакции на снижение цен конкурентами

Компания может принять принципиально иное решение: сохранить цену на прежнем уровне, но повысить *воспринимаемое потребителями качество* своего предложения. Следует усилить информационно-рекламное воздействие на потребителей, подчеркивая качественное превосходство своего товара над более дешевым товаром конкурента. Порой компании выгоднее сохранить цену на прежнем уровне и вложить деньги в повышение воспринимаемой потребителями ценности товара, чем снизить цену и получить более низкую прибыль.

Третий вариант активных ответных действий компании на повышение цен конкурентом состоит в том, чтобы *улучшить качество товара с одновременным повышением цены*, переведя таким образом торговую марку в разряд более дорогостоящих. Более высокое качество оправдывает более высокую цену, которая, в свою очередь, обеспечивает компании более высокие прибыли. Можно также не изменять цену на данный товар, но вывести на рынок новую марку с более высокой ценой.

Наконец, четвертый вариант ответной реакции, часто оказывающийся самым удачным, — вывести на рынок дешевую, так называемую *"боевую" марку*. Это означает, что компания вводит в ассортиментную группу недорогой товар или создает отдельную недорогую марку. Такой вариант просто необходим, если тот сегмент рынка, на который претендует конкурент, отличается ценовой чувствительностью и не реагирует на убеждения о более высоком качестве дорогого товара. Когда авиакомпании Delta и United Airlines

подверглись ценовой атаке со стороны Southwest Airlines и JetBlue, они поступили именно так, основав дешевые авиакомпании Song и Ted. Так же поступила и компания Procter & Gamble, когда в ответ на снижение цен владельцами частных марок и других новоявленных конкурентов перевела ряд своих марок в разряд “боевых”, в том числе одноразовые подгузники Luvs, средство для мытья посуды Joy и косметическое мыло Camay. В свою очередь, компания Kimberly-Clark, конкурент Procter & Gamble, позиционирует свою торговую марку Scott Towels как “убийцу Bounty”. В рекламе Kimberly-Clark говорится, что “покупать бумажные полотенца Scott имеет смысл”. Торговая марка Scott Towels характеризуется высокими показателями удовлетворенности клиентов, но продается дешевле, чем аналогичные изделия под торговой маркой Bounty, выпускаемые компанией Procter & Gamble. Чтобы поддержать позиционирование торговой марки Scott Towels как гарантии высокой потребительской ценности, веб-сайт, специализирующийся на рекламировании продукции Scott Towels, предлагает потребителям купоны, которые они могут распечатать непосредственно на своем принтере.

Обзор основных концепций

В наши дни компаниям приходится иметь дело с чрезвычайно жесткой и быстро меняющейся ценовой ситуацией. Фирмы, которым удается создавать потребительскую ценность посредством других инструментов маркетингового комплекса, все же должны получить обратно какую-то часть этой ценности в виде цены, которую они назначают за свой товар. Решения в ценообразовании принимаются под воздействием чрезвычайно сложного комплекса факторов внутренней и внешней среды и конкуренции. Установление цен на товары — сложный и динамичный процесс. По мере того как товары переходят с одного этапа своего жизненного цикла на другой, эта система ценообразования претерпевает существенные изменения. Компания соответственно корректирует цены таким образом, чтобы они отражали изменения в издержках производства и в уровне спроса, а также учитывали различия между различными категориями покупателей и ситуациями совершения покупки. При изменениях в конкурентной среде компания принимает решение либо об инициативном изменении цен, либо об адекватной реакции на ценовые инициативы конкурентов.

1. Расскажите, что такое цена, и объясните значение ценообразования в современном рыночном окружении, отличающемся высокой степенью динамизма.

В узком смысле *цена* — это сумма, запрашиваемая за товар или услугу, в широком же понимании — та же сумма денег (приобрести на которую можно альтернативные товары или услуги, т.е. как-нибудь разумно потратить), обмениваемая покупателем на преимущества, связанные с обладанием товаром или возможностью его использования (аналогично для услуги). Несмотря на возросшее значение неценовых факторов, характерное для современных маркетинговых тенденций, цена сохраняет свое важное значение в маркетинговой программе. Она остается единственным компонентом программы, генерирующим прибыль, тогда как все другие компоненты связаны с издержками. Цена является также наиболее гибким компонентом программы. В отличие от характеристик товара или договоренностей с участниками канала распределения изменить цену можно сравнительно быстро. Несмотря на все это, многие компании испытывают затруднения при ценообразовании; политика ценообразования и ценовая конкуренция — головная боль многих маркетологов высшего ранга. Причина многих проблем в ценообразова-

нии зачастую кроется в излишней его привязанности к величине издержек, законченности, выражающейся в неспособности реагировать на рыночные изменения, отсутствии координации с остальными компонентами маркетинговой программы или неспособности учитывать отличия предлагаемого товара, характер рыночного сегмента или различные ситуации покупки.

2. Объясните, почему маркетологи должны понимать, как клиенты воспринимают ценность товара при установлении цен.

Правильное ценообразование начинается с четкого уяснения ценности, которую соответствующий товар (или услуга) создает для клиентов, и установления цены, которая правильно отражает эту ценность. Восприятие клиентами ценности товара устанавливает потолок цен. Если клиентам кажется, что цена какого-либо товара заведомо выше его ценности, они не будут покупать этот товар. *Ценообразование на основе потребительской ценности* использует в качестве ключевого элемента ценообразования восприятие покупателями ценности товара, а не издержки продавца.

Компании могут пользоваться одним из двух типов ценообразования на основе потребительской ценности. *Справедливое ценообразование* предусматривает предложение наиболее подходящего сочетания качества и хорошего обслуживания за справедливую цену. Примером подобной стратегии является стратегия регулярно низких цен. *Ценообразование на основе добавленной стоимости* предусматривает добавление новых характеристик и услуг, которые дифференцируют предложение компании и представляют определенную ценность для клиентов, оправдывая в их глазах применение более высоких цен.

3. Объясните важность учета организационных и производственных издержек при установлении цен на товары и услуги.

Цена, установленная компанией, как правило, находится где-то в промежутке между ценой, слишком высокой для того, чтобы обеспечить хоть какой-то спрос, и ценой, слишком низкой для того, чтобы обеспечить компании хоть какую-то прибыль. В то время как восприятие клиентами ценности товара устанавливает потолок цены, организационные и производственные издержки устанавливают нижний порог цены. Если компания устанавливает на свой товар цену, которая ниже его себестоимости, она не сможет получать прибыль. *Ценообразование на основе себестоимости* предусматривает установление цен исходя из затрат на производство, распределение и сбыт соответствующего товара плюс разумная норма прибыли, которую компания получает за усилия, вложенные в производство товара, а также за риск, которому она подвергается.

Себестоимость является важным фактором при установлении цен. Однако ценообразование на основе себестоимости, по сути, ориентировано на товар, а не на клиента. Компания создает товар, который кажется ей хорошим, и устанавливает цену, которая покрывает издержки и позволяет получить определенную (заданную) прибыль. Если эта цена оказывается слишком высокой, компании придется пойти на установление более низкой наценки или смириться с более низким объемом продаж. То и другое будет означать снижение прибыли компании. Компания должна четко отслеживать свои издержки. Если производство и продажа определенного товара обходятся компании дороже, чем обходятся ее конкурентам производство и продажа аналогичного товара, то ей придется либо установить более высокую цену на свой товар, либо смириться с получением меньшей прибыли. То

и другое будет означать появление у конкурентов данной компании определенных конкурентных преимуществ.

Совокупные (валовые) издержки представляют собой сумму постоянных и переменных издержек при любом заданном уровне производства. Руководство компании желает установить цену, которая как минимум компенсирует совокупные (валовые) издержки при заданном уровне производства. Чтобы устанавливать разумные цены, руководство компании должно также знать, как эти издержки зависят от уровней производства и накопленного производственного опыта. Подходы к ценообразованию, основанные на себестоимости, включают метод *средние издержки плюс прибыль* и *анализ безубыточности* (или обеспечение целевой прибыли)

4. Назовите и дайте определение других важных внешних и внутренних факторов, влияющих на решения компании в сфере ценообразования.

Другими *внутренними факторами*, которые оказывают влияние на решения компании, связанные с ценообразованием, являются маркетинговая стратегия компании в целом, ее маркетинговые цели, маркетинговый комплекс и особенности организационной структуры данной компании. Цена является лишь одним элементом более широкой маркетинговой стратегии компании. Если компания выбрала оптимальный целевой рынок и правильно позиционирует товар, у нее не должно возникнуть проблем с формированием маркетингового комплекса, включая стратегию ценообразования. Одни компании начинают с ценового позиционирования своих товаров, а решения по остальным элементам маркетингового комплекса принимают, исходя из цен, которые им хочется назначить. Другие компании не отводят ценообразованию доминирующей роли в позиционировании, используя для этого иные компоненты маркетингового комплекса, что свидетельствует о *неценовом* позиционировании.

К генеральным целям в ценообразовании могут относиться обеспечение выживания компании, максимизация текущей прибыли, максимизация доли рынка, принадлежущей компании, удержание клиентов, уже имеющихся у компании, и формирование долговременных отношений с клиентами. Задача формирования последовательной и эффективной интегрированной маркетинговой программы предполагает координацию решений в ценообразовании с решениями о дизайне товара, его каналах сбыта и методах продвижения. Наконец, чтобы иметь возможность четко координировать свои цели и решения в области ценообразования, руководству компании следует четко определить круг лиц, отвечающих в компании за установление цен.

К другим *внешним факторам*, обуславливающим стратегию ценообразования, относятся характер рынка и спроса, цены и предложения конкурентов, а также экономическая конъюнктура, политика торговых посредников и действия государства. Степень свободы при назначении цен зависит от типа рынка. Особо трудные задачи возникают при ценообразовании в условиях олигополии или монополии. Обоснованность установленных компанией цен в конечном счете определяет потребитель. Он сравнивает цену с воспринимаемой ценностью товара; если цена превышает преимущества от обладания товаром или возможности его использования, потребитель откажется от покупки. Поэтому компания должна хорошо понимать такие концепции, как *кривая спроса* (взаимосвязь цены и спроса) и *ценовая эластичность* (чувствительность потребителя к ценам). Кроме того, потребители сравнивают цену интересующего их товара у разных (конкурирующих) фирм.

Следовательно, компания должна уяснить потребительскую ценность и цены предложений своих конкурентов.

5. Расскажите об основных стратегиях и принципах ценообразования новых товаров.

Ценообразование — динамический процесс. Компания разрабатывает своего рода *систему ценообразования*, охватывающую различные товары, входящие в предлагаемую компанией товарную номенклатуру. Эта система со временем изменяется, поскольку компании корректируют цены с учетом различных категорий покупателей и ситуаций покупки. Кроме того, цены корректируются по мере прохождения товаром разных стадий своего жизненного цикла. Представляя на рынок товар-имитатор, компания может выбрать один из принципов ценообразования: премиальных паценок, экономии, высокой (повышенной) потребительской ценности, завышенных цен. Устанавливая цену на новый товар, компания может выбрать стратегию *снятия сливок*, назначив предельно высокую цену для получения максимальной прибыли с разных сегментов рынка. Второй вариант ценовой политики при продвижении нового товара — *проникновение на рынок*, когда компания назначает низкую цену, чтобы охватить как можно больше покупателей и завоевать максимальную долю рынка.

6. Расскажите, как можно повысить прибыль, используя разные методы ценообразования в рамках товарной номенклатуры.

Для установления цен на товары, которые образуют товарную номенклатуру, используются специфические методы ценообразования, направленные на поиск такого сочетания цен на каждый из товаров, которое обеспечило бы максимальную прибыль от продажи товарной номенклатуры в целом. При *установлении цен в рамках товарного ассортимента* руководство компании должно принять решение о ступенчатом дифференцировании цен на товары ассортиментной группы, предлагаемые на рынке. Кроме того, компания может повысить прибыль при правильном назначении цены на *сопутствующие товары* (необязательные товары или приспособления, которые продаются вместе с основным товаром), *на обязательные принадлежности* (товары, без которых невозможно использование основного товара), *побочные продукты производства* (отходы или остатки от производства основного товара) и *на товарные наборы* (комбинации товаров, общая сумма цен которых в наборе меньше, чем цена каждого товара по отдельности).

7. Расскажите, как компании корректируют цены, исходя из различий между категориями покупателей и ситуаций покупки.

Чтобы лучше учесть разные сегменты рынка и ситуации покупки, компании применяют несколько разных видов *корректировки цен*. Первый из них — применение *скидок и зачетов*, назначаемых компанией (на оплату наличными, на опт и пр.). Второй вид корректировки цен — назначение *дифференцированных цен*, когда компания устанавливает несколько видов цен с учетом разных категорий покупателей, видов товара, местонахождения и времени. Некоторые компании при назначении цен на свои товары учитывают не только экономическую составляющую, но и *психологические факторы*, чтобы сообщить покупателям, какое положение товар должен занимать относительно других товаров. При *ценообразовании, ориентированном на стимулирование сбыта*, компания предлагает скидки с основной цены или проводит распродажи, в период которых товары продаются по цене, которая ниже

прейскурантной, а иногда некоторые товары назначаются убыточными лидерами и продаются по цене, которая даже ниже себестоимости. Еще один вид корректировки цен — *ценообразование по географическому принципу*, когда компания выбирает один из следующих методов назначения цен, учитывающих отдаленность покупателей от компании: установление цены FOB (товар передается покупателю на условиях франко-борт); установление единой цены, включающей издержки по транспортировке; зональное ценообразование; установление цен применительно к базисному пункту и установление цен с принятием на себя транспортных издержек. Наконец, при *международном ценообразовании* компания назначает цены таким образом, чтобы удовлетворять условиям и ожиданиям рынков других стран.

8. Опишите основные проблемы, связанные с инициативным и ответным изменением цен.

Если компания собирается выступить инициатором *изменения цен* на рынке, ей стоит подумать о реакции на этот шаг покупателей и конкурентов. Последствия *инициативного снижения цен* и *инициативного повышения цен* могут быть различными. Реакция покупателей на изменение цены зависит от того, как они понимают причины, вызвавшие такое изменение. Реакция конкурентов может быть типичной или нетипичной, основанной на новом анализе ситуации. При выборе реакции на изменение цены конкурентами компания также должна постараться учесть все факторы. Если конкурент изменил цену на свой товар, компания должна попытаться понять, для чего он это сделал, и оценить возможную продолжительность и последствия изменения цены. Если требуется немедленная реакция, компания должна заранее позаботиться о подготовке различных планов ответных действий на все возможные ценовые маневры конкурентов. Компания может по-разному отреагировать на изменение цены конкурентом — не реагировать вовсе, снизить свои цены, повысить потребительскую ценность своих товаров, запустить *боевую марку*.

Вопросы для обсуждения

1. Спортивно-развлекательный клуб, расположенный в крупном городе, на протяжении трех лет наблюдал за тем, как его коэффициент притока новых клиентов и возобновления абонементов старыми членами снижается на 10% в год. Представьте, что вы директор такого клуба. Вы стоите перед сложной дилеммой. С одной стороны, вам просто необходимо увеличить оплату для новых и имеющих членов клуба, чтобы удержать прибыль на прежнем уровне, но при этом вы понимаете, что такой шаг, скорее всего, только ухудшит ситуацию. С другой стороны, вы могли бы постараться найти способ привлечь новых клиентов и удержать имеющих членов клуба, сократив цену на абонементы обоих типов. Какие внешние и внутренние факторы ценообразования вам следует учесть перед тем, как принимать решение? Объясните свой ответ.
2. Перечислите и критически обсудите основные методы ценообразования. Подберите примеры товаров, которыми вы регулярно пользуетесь. Обратите внимание на их цену. Для каждого товара определите основные преимущества, из-за которых вы их приобретаете. Отражает ли их цена эти преимущества? Подразумевает ли более высокая цена более высокое качество? Как вы думаете, не завышает ли производитель или розничный продавец цену на данный товар? А может, он ее занижает?

Объясните свой ответ. Какой метод ценообразования, с вашей точки зрения, больше подходит для установления цены на данные товары?

3. Подобно Amazon.com, многие компании, специализирующиеся на электронных операциях, предлагают цены намного ниже тех, которые установлены в обычных розничных точках, и, естественно, теряют значительную долю прибыли. Чего же рассчитывают добиться эти интернет-компании в результате такого агрессивного подхода к ценообразованию? Смогут ли они сохранить свое ценовое преимущество? Некоторые компании сегодня активно применяют концепцию динамического ценообразования в Интернете. Как используется динамическое ценообразование в Интернете и каковы преимущества электронных операций?
4. Компании часто корректируют свои базовые цены с тем, чтобы учесть разницу между потребителями, товарами и местом, где продается товар. Приведите примеры разных стратегий корректировки цен. Давая ответ, обсудите недостатки и преимущества конкретных стратегий.
5. Представьте, что вы менеджер универмага, который торгует бытовыми электроприборами и аппаратурой для домашних развлечений. Сформулируйте правила, которые будут лежать в основе инициации снижения цены, инициации повышения цены, управления негативной реакцией покупателей на изменение вашей компанией цены на свой товар, управления реакцией конкурентов на это изменение цены и управления вашей реакцией на изменение цены конкурентом. Объясните, что побудило вас сформулировать именно такие правила.

Закрепление материала

1. Проведите ценовой анализ компьютерных принтеров — домашних, офисных и портативных, — предлагаемых разными компаниями (Hewlett-Packard, Epson, Canon, Xerox), а также тех, которые продаются под марками розничных торговых сетей. Если возможно, посетите розничные магазины или веб-сайты розничных торговых сетей и других заинтересованных компаний, на которых сможете найти соответствующую информацию.
 - а) Какие общие шаблоны вы выявили в ценообразовании разных марок и типов принтеров (домашних, офисных, портативных; базовых и продвинутых моделей и т.д.)? Наблюдается ли разница в цене в зависимости от места продажи (например, при розничной и электронной продаже этой аппаратуры)?
 - б) Какие методы ценообразования с вашей точки зрения использовались разными компаниями и их розничными торговцами?
 - в) Какие внутренние и внешние факторы необходимо учесть при выборе стратегии ценообразования в данной отрасли?
2. Посетите шопинг-сайты крупных американских и европейских розничных торговых сетей и сравните цены на идентичные товары, продающиеся в этих регионах. (Например, можно выбрать компакт-диски европейских и американских исполнителей, которые продаются через сайт Amazon.com в Америке и через Amazon.com.uk в Европе.) Насколько отличаются цены и в какой степени они отображают то, где был произведен товар? Насколько эти цены сопоставимы с ценами в обычных розничных магазинах и с ценами на других веб-сайтах?

Примечания

1. Thomas T. Nagle and John E. Hogan, *The Strategy and Tactics of Pricing*, 4th edn (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), p. 1.
2. "A not-so-popular Nordic bridge", *The Economist* (7 October 2000), p. 61; "Asia: the bridge to nowhere in particular", *The Economist* (4 April 1998), p. 42; Robert Wright, "Eurotunnel in traffic volume downturn", *Financial Times* (21 January 2004); "Oresundsbron Konsortiet report operating result of DKK686m", *Nordic Business Report* (4 March 2003); "Danish minister proposes tax relief for Oresund commuter", *Nordic Business Report* (6 June 2003); "Oresund Bridge consortium reports loss of DKK543m", *Nordic Business Report* (15 March 2006); William MacNamara, "Eurotunnel cuts losses to €32m", *Financial Times* (31 August 2007); "Irish eye up a 21-mile bridge to Scotland", *The Scotsman* (23 August 2007); www.bridgepros.com/project/oresund%20Bridge/. См. также www.oresundsbron.com.
3. "Energy-saving light bulbs", *Which?* (May 1993), p. 8–10; См. также "Low energy light bulbs", *Which?* (October 1999).
4. "For whom the Dell tolls", *The Economist* (13 May 2006), p. 78–79.
5. Nicholas George, "Brio's toy trains hit the buffers", *Financial Times* (29 August 2003), p. 10.
6. Kevin Done, "Building the superjumbo", *Financial Times* (2 November 2000), p. 21; Rebecca Hoar, "Fight for the skies", *EuroBusiness* (May 2000), p. 68–72.
7. Timothy M. Laseter, "Supply chain management: The ins and outs of target costing", *Purchasing* (12 March 1998), p. 22–25. См. также веб-сайт www.swatch.com; Archie Lockamy III and Wilbur I. Smith, "Target costing for supply chain management: Criteria and selection", *Industrial Management & Data Systems*, 100, 5 (2000), p. 210–218; and Melanie Wells, "On his watch", *Forbes* (18 February 2002), p. 93–94.
8. David Humphries, "Niche airports for high-flyers", *How To Spend It* (London: Financial Times, 2000), p. 8–10.
9. Joshua Rosenbaum, "Guitar maker looks for a new key", *Wall Street Journal* (11 February 1998), p. B1; см. www.gibson.com, June 2007.
10. Thomas T. Nagle and John E. Hogan, *The Strategy and Tactics of Pricing*, 4th edn (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), Ch. 7.
11. Robert J. Dolan, "Pricing: A value-based approach", *Harvard Business School Publishing*, 9-500-071 (3 November 2003).
12. Jenny Wiggins, "Breakfast toast set to become a luxury item", *Financial Times* (10 July 2007), p. 21; Geoff Dyer, "Nestle chief fears food price inflation", *Financial Times* (5 July 2007), см. www.ft.com, July 2007.
13. Thomas T. Nagle and John E. Hogan, *The Strategy and Tactics of Pricing*, 4th edn (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006).
14. Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12th edn (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), p. 438; Robert Evatt, "Video fans tuning in to HDTV experience: Prices of high-definition television sets continue to fall", *Tulsa World* (16 July 2006), p. 1.

15. Michael Buettner, "Charleston, S.C.-based Asphalt Innovations turns waste into helpful product", *Knight Ridder Tribune Business News* (18 October 2004), p. 1; www.meadwestvaco.com. July 2006.
16. Thomas T. Nagle and John E. Hogan, *The Strategy and Tactics of Pricing*, 4th edn (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), p. 244–247; Stefan Stremersch and Gerard J. Tellis, "Strategic bundling of products and prices: A new synthesis for marketing", *Journal of Marketing Research* (January 2002), p. 55–72; Chris Janiszewski and Marcus Cunha, Jr, "The influence of price discount framing on the evaluation of a product bundle", *Journal of Marketing Research* (March 2004), p. 534–546.
17. Manoj Thomas and Vicki Morvitz, "Penny wise and pound foolish: The double-digit effect in price cognition", *Journal of Consumer Research* (June 2005), p. 54–64; Heyong Min Kim and Luke Kachersky, "Dimensions of price salience: A conceptual framework for perceptions of multi-dimensional prices", *Journal of Product and Brand Management*, 15, 2 (2006), p. 139–147; Michel Wedel and Peter S.H. Leeflang, "A model for the effects of psychological pricing in Gabor–Granger price studies", *Journal of Economic Psychology*, 19, 2 (1998), p. 237–260; Tridib Mazumdar and Purushottam Papatla, "An investigation of reference price segments", *Journal of Marketing Research* (May 2000), p. 246–258; Indrajit Sinha and Michael Smith, "Consumers' perceptions of promotional framing of price", *Psychology & Marketing* (March 2000), p. 257–271; and Tulin Erdem, Glenn Mayhew and Baohong Sun, "Understanding reference-price shoppers: a within- and across-category analysis", *Journal of Marketing Research* (November 2001), p. 445–457.
18. Tim Ambler, "Kicking price promotion habit is like getting off heroin – hard", *Marketing* (27 May 1999), p. 24. См. также Robert Gray, "Driving sales at any price?", *Marketing* (11 April 2002), p. 24; Lauren Kellere Johnson, "Duelling pricing strategies", *MIT Sloan Management Review* (Spring 2003), p. 10–11; and Peter R. Darke and Cindy M.Y. Chung, "Effects of pricing and promotion on consumer perceptions: It depends of how you frame it", *Journal of Retailing*, 81, 1 (2005), p. 35–47.
19. "Dell, the conqueror", *Business Week* (24 September 2001), p. 92–102; Andy Serwer, "Dell does domination", *Fortune* (21 January 2002), p. 70–75; Pui-Wing Tam, "H-P gains applause as it cedes PC market share to Dell", *Wall Street Journal* (18 January 2005), p. C1; Andrea Orr, "Doors closing on creaky gateway", *Daily Deal* (10 February 2006); Richard Waters, "HP sees unexpected jump in profits for PCs computer technology", *Financial Times* (16 February 2006), p. 25; and "The merits of a diverse-portfolio", *Business Today* (2 July 2006), p. 10.
20. Robert D. Hof, "Going, going, gone", *Business Week* (12 April 1999), p. 30–32. См. также Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12th edn (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), p. 432–433.
21. Mariko Sanchanta and Chris Nuttall, "Sony slashes cost of PlayStation 3", *Financial Times* (10 July 2007), p. 19.

ЧАСТЬ VI

Распределение

Глава 15. Стратегия интегрированных маркетинговых коммуникаций

Глава 16. Реклама и паблик-релейшенз

Глава 17. Личные продажи и стимулирование сбыта

Глава 18. Маркетинг в эпоху Интернета

Глава 15 посвящена двум инструментам массовых коммуникаций — рекламе и пиару. Это наиболее опосредованная, деперсонализированная форма коммуникаций. Мы рассмотрим, как с их помощью можно сообщить аудитории о потребительской ценности товара и добиться от покупателей разнообразных реакций.

В **главе 16** рассматривается роль личных продаж и стимулирования сбыта в создании потребительской ценности и передачи информации о ней потребителям. Личная продажа заключается в межличностном общении продавца и покупателя (или потенциального покупателя) с целью совершения сделки или поддержания взаимоотношений между покупателем и продавцом. Стимулирование продаж заключается в кратковременных мероприятиях, побуждающих потребителей совершать покупки тех или иных товаров. Если массовая реклама и пиар лучше всего служат целям создания осведомленности о бренде и формированию позитивного отношения клиентов к компании и ее товарам, то личные продажи и меры по стимулированию сбыта направлены на повышение объемов продаж.

В **главе 17** рассказывается о роли инструментов прямого маркетинга в информировании покупателей и построении персонализированных отношений с представителями целевых аудиторий. Средства непрямого маркетинга наподобие телефона, телевидения, почтовых рассылок, каталогов, Интернета и новых цифровых медиа стали важным средством передачи маркетинговых посланий наряду с личным общением и совместной работой с клиентами. В этой главе мы расскажем о том, как интернет-маркетинг, наиболее динамичная форма прямого маркетинга, и новые цифровые технологии используются для создания потребительской ценности на интернет-рынках.



Стратегия интегрированных маркетинговых коммуникаций



Бей в барабан и продавай свои конфеты.

Китайская поговорка

Краткое содержание

- Введение
- Интегрированные маркетинговые коммуникации
- Коммуникационный процесс
- Этапы разработки эффективных коммуникаций
- Составление общего бюджета на продвижение продаж и разработка комплекса продвижения
- Социальная ответственность маркетинговых коммуникаций
- Резюме

Цели главы

Прочитав эту главу, вы должны уметь:

- Назвать и дать определение ~~каждому~~ инструментам комплекса маркетинговых коммуникаций.
- Обсудить процесс и преимущества интегрированных маркетинговых коммуникаций.
- Перечислить этапы разработки стратегии эффективных маркетинговых коммуникаций.
- Описать методы составления бюджета на продвижение продаж и факторы, определяющие структуру комплекса продвижения.

Введение

Современный маркетинг требует больше чем производства качественного продукта, установления на него приемлемой и привлекательной для целевых потребителей цены и мер, благодаря которым этот товар или услуга становятся доступными для покупателей. Компании должны также *общаться* со своими имеющимися и потенциальными потребителями, и заниматься этой деятельностью необходимо постоянно и целенаправленно. Эффективное общение необходимо для налаживания и поддержки добрых взаимоотношений любого типа, и правильные коммуникации невероятно важны для формирования хороших взаимоотношений компании с ее потребителями.

С целью повышения эффективности своих маркетинговых коммуникаций компании, как правило, прибегают к услугам рекламных агентств, которые создают эффективную рекламу; специалистов по стимулированию сбыта, которые разрабатывают программы продвижения товаров на рынке; специалистов по прямому маркетингу, которые создают базы данных и взаимодействуют с уже существующими и потенциальными потребителями по почте и по телефону; компаний по связям с общественностью (пиар-технологиям), которые помогают компаниям-производителям формировать желательный для них корпоративный имидж. Компании проводят тренинги для своих торговых представителей, обучая их дружелюбному отношению к покупателям, умению оказать им необходимую помощь и убеждать их. Для большинства компаний вопрос заключается не в том, *стоит ли ей общаться с потребителем*, а в том, *сколько средств потратить* на эту деятельность и *какие способы* коммуникации выбрать.

Современные компании должны общаться со своими посредниками, с потребителями и разными общественными институтами. Посредники, в свою очередь, обмениваются информацией со своими потребителями и другими группами, существующими в обществе. Потребители рассказывают о товарах и услугах другим потребителям и представителям общества. При этом каждая эта группа обеспечивает обратную связью другие группы. Все это свидетельствует о том, что компаниям необходимо постоянно и тщательно управлять всей этой сложной системой маркетинговых коммуникаций (рис. 15.1).

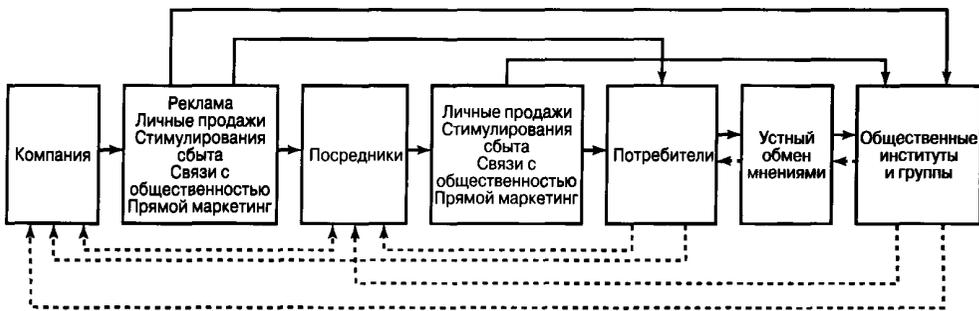


Рис. 15.1. Система маркетинговых коммуникаций

Комплекс продвижения

Общая система маркетинговых коммуникаций компании, которую еще называют **комплексом продвижения**, представляет собой конкретное сочетание средств рекламы, инструментов личной продажи, стимулирования сбыта, связей с общественностью и прямого маркетинга, которые компании используют для достижения своих рекламных и маркетинговых целей.

Комплекс продвижения — конкретное сочетание средств рекламы, инструментов личной продажи, стимулирования сбыта, связей с общественностью и прямого маркетинга, которые компании используют для достижения своих рекламных и маркетинговых целей.

Представляем вашему вниманию определения этих пяти основных инструментов.

- **Реклама.** Любая платная форма неличностной презентации и продвижения идей, товаров или услуг, которую заказывает и финансирует тот или иной спонсор.

- **Личная продажа.** Презентация продукта торговым представителем фирмы с целью его продажи и налаживания долговременных взаимоотношений с потребителями.
- **Стимулирование сбыта.** Кратковременные стимулы, целью которых является приобретение или продажа товара или услуги.
- **Связи с общественностью (паблик-релейшенз).** Налаживание взаимоотношений между компанией и различными группами общества с помощью создания благоприятной репутации, благодаря формированию позитивного корпоративного имиджа, а также опровержения или предупреждения нежелательных слухов, сплетен и событий.
- **Прямой маркетинг.** Прямые взаимосвязи с тщательно отобранными целевыми индивидуальными потребителями для получения немедленной реакции и культивирования долговременных взаимоотношений с ними; использование телефона, почты, телевидения, Интернета и других инструментов для непосредственного общения с конкретными потребителями [2].

Реклама — любая платная форма неличностной презентации и продвижения идей, товаров или услуг, которую заказывает и финансирует конкретный спонсор.

Личная продажа — презентация продукта торговым представителем фирмы с целью его продажи и налаживания долговременных взаимоотношений с потребителями.

Стимулирование сбыта — кратковременные стимулы, целью которых является приобретение или продажа товара или услуги.

Связи с общественностью (паблик-релейшенз) — налаживание взаимоотношений между компанией и различными группами общества с помощью создания благоприятной репутации, благодаря формированию позитивного “корпоративного имиджа”, а также опровержения или предупреждения нежелательных слухов, сплетен и событий. К основным инструментам связей с общественностью относятся связи с прессой, пропаганда продукта, корпоративные коммуникации, лоббистская и консалтинговая деятельность.

Прямой маркетинг — прямые взаимосвязи с тщательно отобранными целевыми индивидуальными потребителями для получения немедленной реакции и культивирования долговременных взаимоотношений с ними; использование телефона, почты, телевидения, Интернета и других инструментов для непосредственного общения с конкретными потребителями.

В каждой категории комплекса продвижения используются свои специфические инструменты. Например, реклама может быть размещена в печати, на радио, телевидении; она может быть наружной, электронной и т.д. Для личных продаж часто используются торговые презентации, ярмарки, выставки-продажи, а также специальные программы стимулирования. Стимулирование сбыта включает в себя такую деятельность, как реклама в местах продажи, премии, скидки, купоны, конкурсы, реклама специфического ассортимента и демонстрации. К инструментам прямого маркетинга относятся каталоги, телемаркетинг, рассылка факсов, использование Интернета и т.д. В результате бурного технического прогресса и огромных достижений в сфере информационных технологий люди сегодня имеют возможность общаться и получать информацию не только с помощью традиционных медиа — газет, радио, телефона и телевизора, — но с использованием новых средств связи (факсы, мобильные телефоны, компьютеры). Именно эти новые технологии привели к тому, что все больше компаний переходят от массовых коммуникаций к более целевым либо даже к общению с каждым отдельным потребителем один на один.

Однако следует сказать, что коммуникации не ограничиваются только этими конкретными инструментами. Внешнее оформление товара, его цена, общий вид, цвет упаковки и даже магазин, в котором он продается, — все это несет в себе определенную информацию о товаре или услуге для покупателей. Таким образом, хотя комплекс продвижения и является главным элементом маркетинговых коммуникаций компаний, для достижения наибольшего эффекта им следует тщательно координировать все четыре составляющие маркетингового комплекса: продукт, цену, место распространения и методы стимулирования.

Эту главу мы начнем с обсуждения того, насколько быстро изменяются сегодня среда маркетинговых коммуникаций, концепция интегрированных маркетинговых коммуникаций и процесс коммуникации. Затем рассмотрим факторы, которые необходимо учитывать компаниям, занимающимся маркетинговыми коммуникациями, при разработке общего комплекса коммуникаций. И в конце главы коснемся юридических и морально-этических аспектов, а также темы социальной ответственности в сфере маркетинговых коммуникаций. В главе 16 рассказывается о *средствах массовых коммуникаций* — рекламе, личных продажах и связях с общественностью. А в главе 17 вы ознакомитесь с ролью *торгового персонала и прямого маркетинга* как инструментов коммуникации и продвижения продаж.

Интегрированные маркетинговые коммуникации

За несколько последних десятилетий компании всего мира достигли огромных высот в массовом маркетинге, т.е. в продаже стандартизованных продуктов широким массам потребителей. Постепенно они разработали очень эффективные методики с использованием средств массовой информации, которые помогают им реализовывать стратегии массового маркетинга. Они вкладывают в СМИ огромные средства, охватывая одной рекламой десятки миллионов покупателей. Однако в XXI веке менеджеры по маркетингу столкнулись с целым рядом принципиально новых тенденций в сфере маркетинговых коммуникаций.

Изменение коммуникационной среды

Существуют два основных фактора, изменяющих мир маркетинговых коммуникаций. Во-первых, из-за дальнейшего дробления рынков сбыта компании все реже используют массовый маркетинг. Все чаще они разрабатывают четко сфокусированные маркетинговые программы, благодаря которым можно наладить более тесные связи с покупателями конкретных микрорынков. Во-вторых, переход к сегментированному маркетингу ускоряется вследствие стремительного развития компьютерных и информационных технологий. Современные информационные технологии помогают компаниям очень быстро реагировать на изменение спроса потребителей. Информация о запросах и предпочтениях покупателей сегодня намного доступнее, чем когда-либо. Благодаря новым технологиям также возникло множество новых коммуникационных каналов, с помощью которых компания может апеллировать к более узким группам покупателей, обращаясь к ним с рекламными обращениями, составленными конкретно для каждой потребительской группы.

Переход компаний от массового к специализированному маркетингу оказал на маркетинговые коммуникации огромное влияние. Так же как в свое время массовый маркетинг положил начало новому поколению средств массовой информации, переход к маркетингу на индивидуальном уровне сегодня приводит к появлению нового поколения более специализированных и в высшей степени целенаправленных стратегий в сфере коммуникаций.

Учитывая появление этой новой коммуникационной среды, компаниям необходимо заново оценить роль различных инструментов комплекса продвижения. Так, для компа-

ний, производящих товары широкого потребления, основной составляющей комплекса продвижения всегда была реклама в средствах массовой информации. Например, в 2003 году на ее долю приходилось 40,5% всех мировых затрат на рекламу. За рекламой в СМИ шли мероприятия по стимулированию сбыта (20,5%), паблик-релейшенз и спонсорство (15,4%), прямая почта (14,0%) и интерактивный маркетинг (7,7%). Однако сегодня, хотя телевидение, журналы и другие средства массовой информации продолжают играть значительную роль, их влияние постепенно снижается. Конечно, нельзя сказать, что компании полностью отказываются от рекламы в СМИ, но они постоянно ищут способы получить за свои деньги более высокую ценность.

Например, дезодорант для одежды Comfort Refresh компании Unilever рекламируется в женских туалетах клубов и пабов, поскольку его целевые потребители — молодые женщины, которым этот товар нужен, чтобы избавиться от запаха сигарет, — скорее всего находятся именно в этих местах, а не сидят дома у телевизора. Кроме того, эта марка стала спонсором нескольких телесериалов, основную зрительскую аудиторию которых также составляют молодые женщины. Основываясь на убеждении, что компания не может больше ожидать нужной отдачи от 30-секундных телевизионных рекламных роликов, выпускающая новый дезодорант Comfort Easy Iron, компания Unilever провела его презентацию в крупных торговых центрах по всей стране. Кроме того, эта компания во время кампаний по формированию имиджа новых марок при выпуске продуктов на рынок все активнее использует наружную постерную рекламу.

Фрагментация рынка привела к фрагментации медиа — бурному расцвету более четко сфокусированных средств, которые намного лучше удовлетворяют потребности современных целевых стратегий. Помимо традиционных каналов масс-медиа, рекламодатели все активнее используют в высшей степени целевые рекламные средства — от узкоспециализированных журналов до кабельного телевидения, от каталогов на компакт-дисках до компьютерного обслуживания в режиме реального времени, от веб-страниц в Интернете до киосков в аэропортах и надписей, выполненных деколью на полах в супермаркетах. Многие компании сегодня затрачивают все больше средств на интерактивный маркетинг (электронные коммуникации и спонсорство, веб-сайты и внешние сети, маркетинг по электронной почте и интерактивное цифровое телевидение), который позволяет эффективнее сосредоточить усилия на отдельных рыночных сегментах и даже на индивидуальных потребителях. Можно сказать, что компании переходят от “широкого вещания” к “узкому вещанию”.

Потребность в интегрированных маркетинговых коммуникациях

Сегодняшний переход от массового к целевому маркетингу и появление новых коммуникационных каналов и инструментов продвижения поставили перед компаниями, предлагающими свои товары и услуги, весьма сложную задачу. Дело в том, что потребители не проводят различий между источниками рекламных обращений так, как это делают специалисты-маркетологи. В сознании покупателя вся информация, полученная им из различных источников — по телевидению, из журналов или из Интернета, — объединяется в единое целое. Сообщения, полученные им от компании с помощью разных средств воздействия, объединяются в одно общее обращение и формируют общее впечатление о компании и ее товарах и услугах. И если информация, поступающая из разных источников, противоречива, то это может привести к формированию нечеткого, расплывчатого имиджа компании и неустойчивой позиции ее марки.

Довольно часто компаниям не удается четко скоординировать деятельность разных каналов коммуникации. Поэтому потребитель просто не может разобраться в путанице

рекламных сообщений. Рекламное объявление в СМИ говорит одно, торговая акция посылает другой сигнал, этикетка на товаре несет совсем другую информацию, рекламная литература компании рассказывает о чем-то опять совершенно новом, а в довершение всего на веб-сайте компании представлены другие сведения.

Проблема состоит в том, что все эти сведения часто имеют разные источники в самой компании. Рекламные обращения, например, разрабатываются и воплощаются в жизнь отделами рекламы или рекламными агентствами. Работа каналов личной коммуникации планируется менеджерами по продажам. За связи с общественностью, стимулирование сбыта, прямой маркетинг и другие формы маркетинговых коммуникаций отвечают разные отделы и специалисты.

С недавнего времени такое функциональное разделение стало серьезной проблемой для многих компаний, особенно тех, которые занимаются коммуникационной деятельностью в Интернете. Многие из них с самого начала выделили свои новые операции по коммуникациям в веб в отдельные группы или подразделения и тем самым изолировали их от других направлений маркетинговой деятельности. Однако, хотя эти компании отделили новые инструменты коммуникации от старых, традиционных, потребители этого не сделали. Действительно, потенциальный покупатель может сегодня провести какое-то время в Сети, чтобы узнать о товаре или услуге компании, но это отнюдь не означает, что он при этом не будет обращать внимания на рекламу по телевидению или в журнале, не станет замечать торговых акций фирмы [6].

Несомненно, Интернет несет в себе мощнейший потенциал как средство маркетинговых коммуникаций. Однако следует признать, что компании, которые, стараясь создать марку, полагаются исключительно на Сеть, могут столкнуться и сталкиваются с серьезными проблемами. Прежде всего, не стоит забывать о том, что Интернет не способен обеспечить массового уровня осведомленности потребителей о марке. Реклама в веб никогда не будет иметь такого же воздействия, как реклама во время соревнований на Кубок мира и Олимпийских игр, в ходе которых 30-секундные ролики Nike или Nokia одновременно видят десятки миллионов людей. Используя веб, трудно донести до людей такие универсальные идеи, как, например "Nokia объединяет людей" или "Просто сделай это!", которые, по сути, стали основой успеха этих брендов и обеспечили им невероятно высокий уровень узнаваемости и признания среди потребителей.

На основании всего этого можно сделать вывод, что если относиться к Интернет как к совершенно отдельному, автономному средству, то Сеть — да и любой другой инструмент коммуникации — может стать дезинтегрирующим фактором. Чтобы этого не произошло, компаниям необходимо тщательно интегрировать все используемые ими инструменты и объединять их в единый маркетинговый комплекс.

Например, сеть супермаркетов Sainsbury's для пропаганды своей новой услуги по доставке товаров на дом использовала безупречно интегрированный комплекс обычных и электронных коммуникаций. Последовательное и четкое обращение использовалось компанией для рекламы о предложении скидки в размере 5 фунтов стерлингов (7 евро) для потребителей, которые приобретут товары благодаря электронной и обычной рекламе, рекламе на сайте компании, рекламе с помощью электронной почтовой рассылки и по торговым акциям в магазинах. И хотя такой подход представляется совершенно целесообразным и закономерным, по словам директора подразделения цифровых услуг медиа-агентства Proximity London Джона Бейкера, довольно часто встречаются онлайн-агентства, которые предлагают потребителям скидку в размере 5 фунтов стерлингов при покупке товара электронным способом и скидку в 10 фунтов стерлингов, если он приобретен обычным, традиционным способом [7].

В прошлом в компаниях никто не задумывался над ролью разных инструментов продвижения продаж и над координацией общего комплекса продвижения. Как следствие сегодня сотрудники разных подразделений зачастую имеют совершенно разное мнение относительно распределения бюджета их компаний на продвижение товаров. Менеджер по продажам, например, скорее наймет дополнительный штат торговых работников, чем потратит еще несколько тысяч евро на телевизионный рекламный ролик; менеджер по публик-релейшенз, как правило, убежден, что если пару-другую тысяч перекинут из расходов на рекламу в его подразделение, то он сможет сотворить настоящее чудо. Однако все больше компаний использует концепцию **интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК)**.

Интегрированные маркетинговые коммуникации — концепция, согласно которой компания тщательно интегрирует и координирует работу своих многочисленных каналов коммуникации для выработки четкого, последовательного и убедительного послания о себе и своих продуктах.

Как показано на рис. 15.2, согласно этой концепции, компания тщательно продумывает и координирует работу своих многочисленных каналов коммуникации для выработки четкого, последовательного и убедительного сообщения о себе и своих продуктах [8]. Она создает свою марку и усиливает ее позицию на рынке, связывая и усиливая все свои послания и обещания, укрепляя свой имидж и координируя рекламную деятельность во всех каналах маркетинговых коммуникаций. Это означает, что, например, любой материал, используемый для связей с общественностью, несет ту же информацию, какую содержат материалы, распространяемые методом прямой почтовой рассылки, а реклама в СМИ смотрится и воспринимается так же, как и веб-страница фирмы.

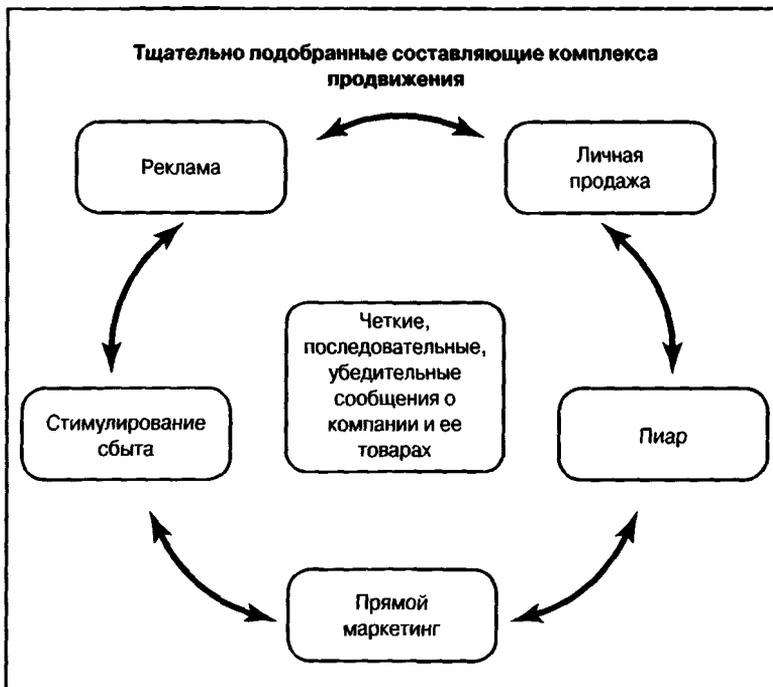


Рис. 15.2. Интегрированные маркетинговые коммуникации

Цель ИМК заключается в том, чтобы компания с должным вниманием относилась ко всем точкам своего контакта с потребителем. Каждый так называемый *контакт с брендом* несет в себе ту или иную информацию — позитивную, негативную или нейтральную. Компания должна определить роль каждого инструмента продвижения и степень его использования в создании последовательного и позитивного обращения во всех точках контакта с потребителями. Она тщательно координирует свою рекламную и пропагандистскую деятельность и максимально четко определяет, в какой момент времени необходимо провести очередную масштабную рекламную кампанию. Она внимательно следит за своими расходами на рекламу того или иного товара; за инструментами, которые использует для его продвижения; за тем, на каком этапе жизненного цикла он находится, и так далее; на каждой стадии выбирает оптимальный комплекс для его продвижения. И наконец, чтобы эффективно реализовывать программы интегрированных маркетинговых коммуникаций, некоторые компании сегодня назначают менеджера по маркетинговым коммуникациям (марком-менеджер), который несет общую ответственность за всю деятельность фирмы в этом направлении. Кроме того, следует отметить, что компания сначала должна интегрировать свои внутренние усилия, чтобы успешно и эффективно интегрировать свои внешние коммуникации.

Интегрированные маркетинговые коммуникации позволяют обеспечить последовательность этой деятельности и усилить ее влияние на эффективность продаж. Этот подход сосредоточивает ответственность за эти действия в одних руках — чего никогда не делалось прежде — и позволяет сформировать цельный унифицированный имидж компании, который складывается из тысяч самых разных направлений ее деятельности. Они ведут к выработке единой коммуникационной стратегии, нацеленной на то, чтобы четко показать людям, каким образом компания и ее товары и услуги способны помочь им решить их проблемы.

Коммуникационный процесс

Концепция интегрированных маркетинговых коммуникаций связана с определением целевой аудитории и выработкой четко скоординированной программы продвижения сбыта, чтобы вызвать желательную реакцию этой аудитории. Следует отметить, что компании довольно часто используют маркетинговые коммуникации для решения острых проблем целевого рынка — для немедленного повышения уровня осведомленности потребителей о продукте, усиления имиджа компании или управления покупательскими предпочтениями. Такой подход к коммуникационному процессу, несомненно, можно назвать немудрым и недалеким. Мудрые компании все чаще относятся к коммуникациям как к инструменту *долговременного управления взаимоотношениями с потребителями*, который имеет место на всех этапах — в период, предшествующий покупке, в момент совершения покупки, в период пользования купленным товаром и в период, следующий за периодом потребления. Поскольку потребители отличаются друг от друга по многим характеристикам, компания должна разрабатывать отдельные программы коммуникаций для каждого сегмента рынка, для каждой ниши сегмента, а зачастую даже для каждого отдельного покупателя. Сегодня, учитывая достижения новейших технологий интерактивных коммуникаций, важно, чтобы компания задавалась не только вопросом “Как донести нужную информацию до потребителя?”, но и вопросом “Как сделать так, чтобы потребители могли получить от нас нужную им информацию?”

Следовательно, каждый коммуникационный процесс должен начинаться с тщательной проверки всех потенциальных взаимодействий целевого потребителя с продуктом и компанией. Например, человек, который хочет купить компьютер, может поговорить с другими пользователями, увидеть рекламу по телевизору, прочесть статьи в газетах и журналах, посетить разные веб-сайты и попробовать поработать на компьютерах разных марок в специализированном магазине. И компания, предлагающая этот товар, должна оценить влияние каждого этого опыта на разных стадиях процесса совершения покупки. Это позволит ей более эффективно и результативно распределить свой бюджет на коммуникации.

Чтобы обеспечить эффективность своих коммуникаций, компания должна понимать, как работает вся система коммуникаций в целом. Коммуникативный процесс включает в себя девять элементов, наглядно отображенных на рис. 15.3.

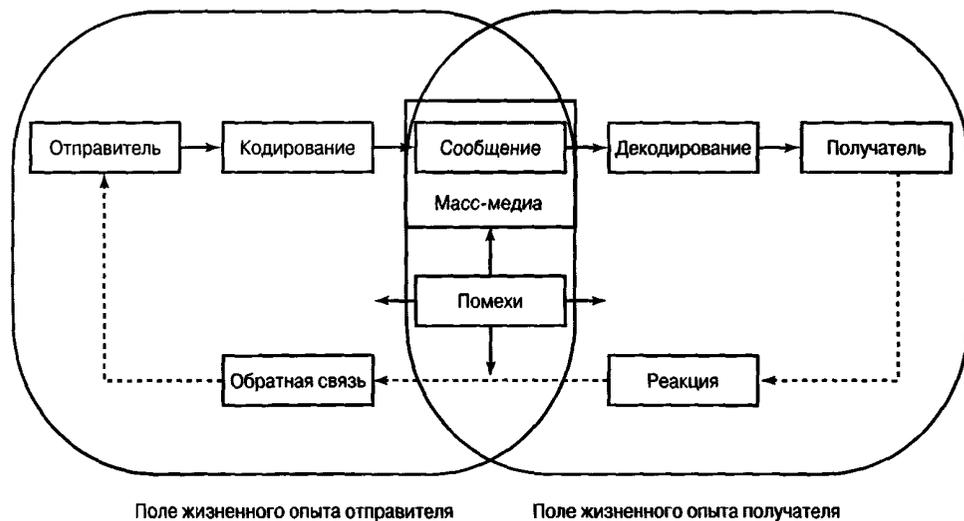


Рис. 15.3. Элементы коммуникативного процесса

Два из них — *отправитель* и *получатель* — будут главными участниками этого процесса. Еще два — *обращения* и *средства* — представляют собой основные инструменты коммуникационного процесса. Четыре элемента — *кодирование*, *декодирование*, *реакция* и *обратная связь* — это основные коммуникационные функции. Последний элемент — это *помехи в системе*. Далее мы объясним все эти элементы на примере рекламы мобильных телефонов компании NNN.

- **Отправитель.** Сторона, отправляющая сообщение другой стороне, — в данном случае компания NNN.
- **Кодирование.** Процесс представления желаемого рекламного обращения или идеи в наглядной символической форме — рекламное агентство, нанятое компанией NNN, компоует текст и иллюстрации в рекламу, передающую суть ее обращения к потребителю.
- **Сообщение.** Совокупность слов, изображений или символов, передаваемых отправителем, — собственно реклама мобильных телефонов NNN.

- *Средства. Коммуникационные каналы*, по которым сообщение передается от отправителя к получателю, — в данном случае журналы, отобранные компанией NNN для размещения своей рекламы.
- *Декодирование*. Процесс, в ходе которого получатель *притисывает символам, закодированным отправителем, определенное значение*, — потребитель читает рекламу мобильных телефонов NNN и тем или иным образом интерпретирует содержащиеся в ней текст и иллюстрации.
- *Получатель. Сторона, принимающая сообщение*, отправленное другой стороной, — потребитель, читающий рекламу мобильных телефонов NNN.
- *Реакция* получателя после ознакомления с предлагаемым обращением. Эта реакция может быть самой разной — например, получатель может просто больше узнать о характеристиках мобильных телефонов NNN, приобрести этот товар или не предпринять никаких действий.
- *Обратная связь. Часть ответной реакции, которую получатель доводит до сведения отправителя*, — так, в данном примере исследования, проведенные компанией NNN, показали, что потребителям нравится ее реклама и они запоминают ее, что потребители щипут или звонят по телефону в компанию, чтобы похвалить или покритиковать ее рекламу или товар.
- *Помехи. Незапланированные помехи и искажения* в коммуникационном процессе, приводящие к тому, что адресат получает не то сообщение, которое передал отправитель, — например, потребитель отвлекся во время чтения журнала и пропустил рекламу NNN или упустил ее ключевые моменты.

Чтобы рекламное сообщение было эффективным, процесс его кодирования отправителем должен согласовываться с процессом его декодирования получателем. Это значит, что наиболее эффективным будет сообщение, состоящее из слов и символов, знакомых получателю. Чем больше область знаний отправителя перекрывается с областью знаний получателя, тем эффективнее будет рекламное сообщение. Следует отметить, что специалисты по маркетинговым коммуникациям не всегда хорошо ориентируются в области знаний своих потребителей. Это случается, например, если копирайтер (автор рекламных текстов), принадлежащий к одному социальному слою, составляет послание для потребителей другого социального слоя, скажем, для представителей рабочего класса или состоятельных бизнес-руководителей. Следовательно, в общем и целом, чтобы коммуникативный процесс был действительно эффективным, специалист, который занимается маркетинговыми коммуникациями, должен как можно лучше представлять, каким опытом и знаниями обладают его потребители.

В описанной выше модели можно выделить несколько ключевых факторов эффективного коммуникационного процесса. Отправители должны точно знать, какую аудиторию они хотят заинтересовать и какую ее реакцию рассчитывают вызвать. Сообщение должно быть закодировано так, чтобы целевая аудитория могла его правильно расшифровать. Сообщение необходимо передавать с помощью средств, способных достичь целевой аудитории; отправитель должен создать эффективные каналы обратной связи, позволяющие ему оценивать реакцию аудитории на послание.

Этапы разработки эффективных коммуникаций

В этом разделе мы рассмотрим этапы разработки эффективных стратегий интегрированных коммуникаций и программ продвижения. Чтобы преуспеть в этом деле, специалист по маркетинговым коммуникациям должен уметь определить целевую аудиторию и цели коммуникации; составить послание; выбрать средство его передачи и организовать обратную связь, чтобы иметь возможность оценить результат данного процесса. Предлагаем рассмотреть каждый из этих этапов более подробно.

Определение целевой аудитории

Работа специалиста по маркетинговым коммуникациям начинается с изучения образа мысли целевой аудитории. Это могут быть потенциальные покупатели фирмы или нынешние пользователи ее продукта; это могут быть люди, которые принимают решение о покупке, или люди, которые оказывают влияние на это решение. Аудитория может состоять как из индивидуальных потребителей, так и из конкретных групп людей, специалистов или широкого круга потребителей. То, какова будет целевая аудитория коммуникативного процесса, очень сильно влияет на решение специалиста по маркетинговым коммуникациям относительно того, *что, как, когда и где* ему нужно сказать, а также кто именно должен это сделать.

Определение целей коммуникации

Определив целевую аудиторию, специалист по маркетинговым коммуникациям должен решить, какую ответную реакцию он хочет вызвать. Конечно, в большинстве случаев наиболее желательной реакцией будет *приобретение* товара или услуги. Однако приобретение — это результат длительного процесса принятия решения покупателем о покупке. Специалист по маркетинговым коммуникациям должен знать, на какой стадии готовности покупателя находится в данный момент его целевая аудитория и в какое состояние ее необходимо привести. Для этого ему следует выяснить, готов ли покупатель совершить покупку.

Целевая аудитория может пребывать на одной из шести **стадий готовности покупателя**, т.е. на одной из шести стадий, которые проходит покупатель, принимая решение о покупке.

Стадии готовности покупателя — стадии, которые проходит покупатель, принимая решение о покупке: осознание, знание, желание, предпочтение, убеждение и покупка.

К ним относятся: *осознание, знание, желание, предпочтение, убеждение и покупка* (рис. 15.4).



Рис. 15.4. Стадии готовности покупателя

Эти стадии отражают определенную *иерархию этапов потребительской реакции*. Цель любых маркетинговых коммуникаций — последовательное проведение покупателя через все эти стадии, в результате чего он должен в конечном итоге совершить покупку.

Осознание

Целевая аудитория может вообще ничего не знать о продукте, может знать только его название либо знать о нем очень немного. Если значительная часть целевой аудитории не имеет представления о продукте, специалисту по маркетинговым коммуникациям необходимо сформировать нужный уровень осведомленности потребителей, возможно, начав с простого ознакомления людей с названием продукта или компании. Этот процесс можно начать с простых обращений, в которых повторяется название компании или продукта. Например, когда компания Orange вывела на рынок свою сеть мобильной связи, она начала с очень интенсивной, раздражающей рекламной кампании, чтобы люди запомнили ее название. Ее первые рекламные обращения возбуждали любопытство людей и знакомили клиентов только с названием марки, а не с самой услугой.

Знание

Целевая аудитория может знать о существовании компании или о продукте, но не более того. На этой стадии компании необходимо определить, какая часть потенциальных покупателей и в какой мере знакома с предлагаемым ею товаром или услугой. Так, в ходе вывода на рынок новой услуги рекламные обращения компании Orange позволили ей сформировать среди целевой аудитории определенный уровень знаний о новой услуге и ее новаторских характеристиках.

Желание

Итак, предположим, целевая аудитория *знает* о продукте. А как она к нему *относится*? Как только стало понятно, что потенциальные потребители знают об Orange, перед компанией встала следующая задача — перевести людей на следующую стадию готовности покупателя, т.е. сформировать позитивное отношение к марке. Если выясняется, что потребители относятся к марке скептически, то специалист по маркетинговым коммуникациям должен выяснить причины такого отношения и устранить их до того, как будет разработана коммуникационная кампания.

Предпочтение

Целевой аудитории продукт может нравиться, но это отнюдь не означает, что она будет отдавать предпочтение именно ему. В этом случае специалисту по маркетинговым коммуникациям необходимо постараться добиться этого, подчеркивая качество, ценность и прочие преимущества своего продукта над продуктами конкурентов. При этом он может оценить успех кампании, проанализировав предпочтения целевой аудитории сразу после ее проведения. Если Orange, например, выяснит, что многим потенциальным потребителям нравится ее сервисное предложение, но они предпочитают марки других операторов мобильной связи, то ей надо будет определить слабые и сильные стороны своего предложения по сравнению с предложениями конкурентов. После этого ей необходимо устранить недостатки и в ходе дальнейшей рекламы делать упор на достоинства и преимущества своего продукта.

Убеждение

Целевая аудитория может *предпочитать* продукт, но при этом не будет *убеждена* в необходимости его приобретения. Иными словами, некоторые потребители могут отдавать предпочтение Orange среди торговыми марками всех ее конкурентов, но при этом не имеют

полной уверенности, что им следует воспользоваться услугами этого оператора мобильной связи. Задача специалиста по маркетинговым коммуникациям в данном случае заключается в том, чтобы вселить в потенциального покупателя уверенность, убедить его в том, что данный продукт для него самый подходящий. Для этого она может использовать комбинацию разных инструментов комплекса продвижения. Так, можно заказать рекламу, которая будет превозносить достоинства марки; выпустить пресс-релизы и провести ряд мероприятий в рамках деятельности по связям с общественностью, для того чтобы подчеркнуть конкретные характеристики марки, например ее новаторские и прогрессивные функции.

В данном примере для ознакомления покупателей с возможными сервисными опциями новой сети мобильной связи, с ценовыми скидками и возможностями послепродажного обслуживания можно использовать инструменты прямого маркетинга и торговых агентов.

Покупка

И наконец, некоторые представители целевой аудитории могут быть совершенно убеждены в необходимости приобретения данного продукта, но все же пока не совершают ее. Потенциальные покупатели, например, могут решить, что им следует подождать дополнительной информации. На данном этапе задача специалиста по маркетинговым коммуникациям заключается в том, чтобы перевести таких покупателей на последнюю стадию — *совершения покупки*. Для этого можно воспользоваться разными приемами, например предложить торговые акции, скидки, премии и т.д. Агенты по продаже могут написать или позвонить некоторым потенциальным покупателям и пригласить их на специальную презентацию или демонстрацию продукта в пункте продажи.

Во время обсуждения стадий готовности покупателя мы исходили из того, что покупатели проходят *познавательную* (осознание, знание), *эмоциональную* (желание, предпочтение, убеждение) и *поведенческую* (покупка) стадии в указанном выше порядке. Эта последовательность “изучить–почувствовать–сделать” применима в том случае, когда потребителей действительно интересует данная категория продукта и они четко различают разные бренды в этой категории, как, например, при приобретении автомобиля. Однако следует сказать, что потребители часто действуют в другой последовательности. Например, если речь идет о важной для потребителя категории продукта, но он не видит большого различия между разными торговыми марками (например, при выборе домашней обогревательной системы), это может быть последовательность “сделать–почувствовать–изучить”. В некоторых случаях это бывает последовательность “изучить–сделать–почувствовать”, например, если говорить о товарах и услугах, которые не слишком интересны покупателям, которые вдобавок не видят особых различий между разными марками, как, скажем, при покупке соли.

Конечно, сами по себе маркетинговые коммуникации не могут сформировать позитивного отношения к продукту и привести к его покупке. Следовательно, если говорить, например, о компании Orange, ей прежде всего необходимо предложить потенциальным потребителям как можно более высокую ценность своих услуг. По сути, эффективная деятельность компании в маркетинговых коммуникациях может даже ускорить конец низкого качества продукта. Ведь чем раньше покупатель узнает о таком товаре или услуге, тем раньше он узнает и о их недостатках. Поэтому правильные маркетинговые коммуникации — это такие, при которых “хорошие слова следуют за хорошими делами”. И само собой разумеется, чем точнее компания определит, на какой стадии готовности находится ее потребитель и в какой последовательности они проходят через процесс совершения покупки, тем лучше она может спланировать свою деятельность в сфере маркетинговых коммуникаций.

Составление рекламного предложения

Определив, какую ответную реакцию аудитории он хочет вызвать, специалист по маркетинговым коммуникациям приступает к составлению эффективного предложения. В идеале это должно привлечь внимание потребителя (*Attention*), вызвать и сохранить его интерес (*Interest*), возбудить его желание (*Desire*) и подтолкнуть к действию (*Action*). Это и есть структура, известная как модель AIDA. Конечно, на практике лишь очень редким посланиям удается заставить покупателя пройти весь этот путь от осведомленности до покупки продукта, но данная модель включает все характеристики эффективного послания и является критерием качественного обращения к потребителям.

При составлении послания специалист по маркетинговым коммуникациям должен решить, что он хочет сказать (содержание послания) и как он должен это сказать (структура послания и его форма).

Содержание послания

На данном этапе перед специалистом по маркетинговым коммуникациям встает весьма сложная задача — определить, какой призыв, мотив или тема способны вызвать желаемую ответную реакцию целевой аудитории. В маркетинге различают три типа мотивов — рациональные, эмоциональные и нравственные. **Рациональные мотивы** связаны с личной выгодой потребителей. Они показывают людям, что данный товар или услуга способны удовлетворить их потребности.

Рациональные мотивы — мотивы, связанные с личной выгодой потребителей, которые показывают людям, что данный товар или услуга действительно способны удовлетворить их потребности и дать обещанный результат; примерами таких посланий являются обращения, подчеркивающие высокое качество продукта, его экономичность, ценность или хорошие технические характеристики.

Примерами таких посланий являются обращения, подчеркивающие высокое качество продукта, его экономичность, ценность или хорошие технические характеристики. Так, в рекламе фирмы Mercedes говорится, что она предлагает “самые совершенные в мире с инженерной точки зрения” автомобили, подчеркивая тем самым высокое качество конструкторской разработки, отличные технические характеристики, безопасность и надежность своих машин.

Эмоциональные мотивы используются в послании для того, чтобы вызвать у людей позитивные либо негативные эмоции, способные подтолкнуть потребителя к покупке.

Эмоциональные мотивы — мотивы, которые используются в посланиях для того, чтобы вызвать у людей позитивные либо негативные эмоции, способные подтолкнуть потребителя к покупке; примерами являются такие эмоции, как страх, чувство вины или стыда, любовь, гордость, радость и т.д.

Специалист по маркетинговым коммуникациям может использовать такие сильные эмоциональные мотивы, как страх, чувство вины или стыда, любовь, гордость, радость и т.д. Приведем такой пример.

Рекламные кампании British Telecom с такими слоганами, как “Осчастливь кого-нибудь своим звонком” и “Разговаривать — это так здорово”, в свое время вызвали целую бурю сильнейших эмоций потребителей. В рекламной кампании Haagen-Dazs удовольствие от мороженого приравнивается к другим чувственным удовольствиям, в частности к прелюдии к сексу. В одной из классических реклам этой фирмы говорится: “Изысканный вкус наилучших ингредиентов в сочетании с фирменными сливками Haagen-Dazs”, а потом идет дополнительная строка: “И сейчас он у всех на устах”.

Специалист по маркетинговым коммуникациям может использовать и негативные эмоциональные мотивы, такие как страх, чувство вины или стыда и так далее, для того, чтобы заставить людей делать то, что они должны делать (чистить зубы, инвестировать средства в пенсионный фонд, покупать новые покрышки), или прекратить то, что они делают (курить, злоупотреблять алкоголем, переедать). Например, недавно вышедшая реклама зубной пасты Crest апеллировала к чувству страха, провозглашая: «Есть вещи, с которыми играть не стоит» (имеются в виду дырки в зубах). Похожий подход выбрала компания Michelin для рекламы своих шин. В ней показаны милые маленькие дети, а текст гласит «Они тоже ездят в ваших машинах» [10].

При использовании **нравственных мотивов** упор делается на положительную моральную оценку совершения покупки.

Нравственные мотивы — мотивы, делающие упор на положительную моральную оценку совершения покупки.

Они часто используются для того, чтобы побудить людей поддержать то или иное начинание, имеющее социально-общественное значение, например, мероприятия по защите окружающей среды, по оздоровлению межэтнических отношений, по борьбе за равноправие женщин или помощь нуждающимся.

Структура послания

Теперь специалист по маркетинговым коммуникациям должен решить, *как именно* сказать то, что он решил сказать. На этом этапе ему необходимо определиться с тремя моментами, касающимися структуры послания. Во-первых, нужно ли дать в послании какой-то четкий вывод или следует предоставить это сделать самой аудитории. Раньше считалось, что если целевая аудитория не испытывает серьезной мотивации или, судя по всему, не в состоянии сделать нужные выводы, то следует применить первый способ. Однако современные исследования показали, что во многих случаях, когда покупатели действительно заинтересованы в товаре, реклама будет более эффективной, если в ней будет задан вопрос, который заставит людей задуматься о данной марке и даст потенциальным покупателям возможность самостоятельно сделать выводы о необходимости ее приобретения.

Второй вопрос, связанный со структурой послания, заключается в следующем: следует ли предложить аудитории только одностороннюю, позитивную аргументацию (т.е. упомянуть в рекламе только достоинства продукта) или стоит предоставить доводы за и против (назвать как основные достоинства продукта, так и его недостатки). Считается, что обычно односторонняя аргументация более эффективна при проведении торговых презентаций, однако не в тех случаях, когда речь идет о высокообразованной аудитории, которая, как правило, хочет услышать все доводы, или если компании необходимо преодолеть негативные ассоциации потребителей.

Кроме того, специалисту по маркетинговым коммуникациям следует решить, когда надо приводить наиболее веские аргументы — в начале или в конце послания. Тут необходимо помнить, что сильная аргументация в начале обращения, как правило, возбуждает большее внимание слушателя, но такой подход может привести к вялой концовке.

Формат послания

Следующая задача специалиста по маркетинговым коммуникациям — найти наиболее действенный формат для своего сообщения. Если говорить о печатной рекламе, то ему необходимо продумать текст заголовка, основное содержание, иллюстрации и цветовое ре-

шение. Чтобы привлечь внимание аудитории, рекламисты стараются найти необычные решения; использовать броские иллюстрации и заголовки, непривычные форматы, размеры и компоновку текста, а также экзотические сочетания цвета и формы. Для радиорекламы подбираются наиболее действенные слова, звуки и голоса. Тут следует помнить, что звучание голоса диктора, рекламирующего новые банковские услуги, должно отличаться от звучания диктора, который рекламирует, например, дорогую высококачественную мебель.

Если обращение будет передаваться по телевидению или в ходе личного общения, нужно, кроме всего прочего, учитывать еще и язык жестов. Человек, который представляет новый продукт, должен тщательно продумать свое выражение лица, жесты, одежду, позу, прическу и т.д. Если реклама расположена на самом товаре или на его упаковке, то тут необходимо принять во внимание фактуру товара, его аромат, цвет, размеры и форму. Так, например, известно, что в рекламе пищевых продуктов значительную роль играет цветное решение упаковки.

✳ **Когда потребителям предложили попробовать кофе из четырех чашек, стоящих рядом с коричневой, синей, красной и желтой упаковками (кофе в них был одинаковым, но потребители этого не знали), 75% респондентов ответили, что кофе рядом с коричневым пакетом слишком крепкий; 85% заявили, что кофе рядом с красной упаковкой самый насыщенный; почти все пришли к выводу, что кофе рядом с синим пакетом был мягким, а кофе у желтой упаковки — слишком слабым.**

Следовательно, если компания, торгующая кофе, хочет, чтобы люди воспринимали ее продукт как насыщенный, ей, судя по всему, следует выбрать красную упаковку и специально указать на ней, что продукт, находящийся в пакете, отличается очень насыщенным вкусом.

Однако, даже когда человек видит то или иное послание, он вполне может не обратить на него никакого внимания, если оно скучно или неуместно. Специалист по маркетинговым коммуникациям может серьезно повысить шанс на то, что его послание привлечет внимание целевой аудитории, если учтет следующие факторы.

- Сообщение должно представлять собой практическую ценность для целевой аудитории, поскольку каждому покупателю на рынке нужен свой конкретный набор продуктов (так, например, рекламировать пенсионные планы и программы перед студентами нет смысла, поскольку на данный момент такие полисы не представляют для них особого интереса).
- Сообщение должно заинтересовать целевую группу потребителей.
- Сообщение должно нести в себе новую информацию о продукте или марке. На такие послания потребители, как правило, обращают больше внимания.
- Сообщение должно подкреплять или помогать оправдать недавние решения потребителей о покупке — например, если вы недавно купили персональный компьютер, то вас наверняка заинтересует новая реклама ПК (феномен снижения когнитивного диссонанса).
- Сообщение должно быть представлено таким образом, чтобы оказывать влияние на аудиторию. Как уже говорилось выше, этой цели можно достичь, уделив должное внимание формату послания, творчески подходя к составлению основного текста, к художественному оформлению, иллюстрациям и физическому расположению или способу презентации послания.

Хотя основной целью рекламистов является привлечение внимания к их рекламным сообщениям, они должны знать и придерживаться специальных правил и норм, за соблюдением которых внимательно следят специальные наблюдательные комитеты рекламной индустрии или регулятивные органы разных стран. Послание должно быть составлено и представлено так, чтобы оно оказало максимальное влияние на потребителей, но при этом не наносило ущерба обществу и не раздражало людей.

Например, одно итальянское рекламное агентство в Мадриде, которому была поручена разработка рекламной кампании модели автомобиля Cinquento фирмы Fiat, разослало письма любовного содержания 50 тысячам молодых мам. Вскоре была сделана вторая рассылка, в которой говорилось, что тайным воздыхателем является не кто иной, как автомобиль Cinquento. Эта рекламная кампания вызвала целую волну негодования. Мало кто счел ее остроумной и забавной. По утверждению Института испанских женщин, некоторые женщины были обеспокоены первым письмом настолько, что даже боялись выходить из дома. Следует признать, что в большинстве случаев людям нравится решать различные легкомысленные головоломки. Однако в данной ситуации интрига, хоть и была интересной, зашла слишком далеко. Между привлечением и раздражением потребителей существует очень тонкая грань, переходить которую ни в коем случае не следует. Бывает также реклама откровенно низкопробная или вызывающая шоковую реакцию, которая тоже может принести большой вред выпустившей ее компании. Так, например, в одной рекламе Британского королевского общества защиты животных от жестокого обращения, целью которой было привлечение внимания общественности к ужасному положению лошадей, отправляемых на убой, был изображен мертвый пони, свисающий с окровавленного крюка. И хотя отраслевая наблюдательная комиссия ASA не имела намерения уничтожать важнейшие с морально-этической точки зрения действия Королевского общества защиты животных, она поддержала жалобы людей на то, что этот визуальный образ был излишне жестоким и вызывающим крайне неприятные впечатления аудиторией.

Выбор средства передачи послания

Затем специалист по маркетинговым коммуникациям должен выбрать *каналы коммуникации*. Различают два основных типа таких каналов — личные и неличные.

Каналы личной коммуникации

Канал личной коммуникации — это канал, в котором два или несколько человек общаются друг с другом напрямую. Они могут общаться в ходе личной беседы, по простому или мобильному телефону, путем личной переписки и даже в интернет-чате. Каналы личной коммуникации эффективны благодаря тому, что дают возможность лично общаться с потребителем.

Каналы личной коммуникации — канал, в котором два или несколько человек общаются друг с другом напрямую — в ходе личной беседы, по простому или мобильному телефону, в личной переписке и чате.

Некоторые каналы личной коммуникации контролируются непосредственно компанией, например, когда торговые представители фирмы общаются с покупателями целевых рынков. Но в других случаях сведения о продукте поступают к потенциальным потребителям по личным каналам, не контролируемым компанией. Это могут быть, например, независимые эксперты — защитники потребителей, консультанты и так далее; словом, все, кто способен повлиять на мнение целевого покупателя о продукте; это могут быть также соседи, друзья, члены семьи или коллеги по работе. Следует отметить, что

этот последний канал, называемый *маркетингом слухов*, зачастую оказывается наиболее влиятельным при покупке очень многих категорий товаров и услуг.

Маркетинг слухов — канал, в котором мнение относительно продукта формируется в результате обмена мнениями между целевыми потребителями и их соседями, друзьями, членами семьи или коллегами по работе.

Такое личное влияние имеет большой вес при приобретении, например, дорогих или связанных с риском продуктов, а также товаров и услуг, определяющих персональный имидж покупателя. Например, покупатели автомобилей и крупной бытовой техники обычно стремятся посоветоваться со знающими людьми, не довольствуясь одними официальными источниками информации. Следует отметить, что компании могут заставить каналы личной коммуникации работать на себя. Например, можно воспользоваться влиянием так называемого *неформального лидера* — т.е. индивида, идеи и поведение которого служат образцом для других людей, предложив ему продукт на льготных условиях. Такой подход, когда создаются *неформальные лидеры*, которые затем распространяют информацию о товаре или услуги в местном сообществе, также называют *вирусным маркетингом*.

Вирусный маркетинг — маркетинговый подход, при котором создаются неформальные лидеры, которые затем распространяют информацию о товаре или услуги в местном сообществе.

Так, с этой целью можно привлечь звезд местного радио, руководителей местных организаций или общественных лидеров. Кроме того, компания может задействовать влиятельных людей непосредственно в рекламе своих продуктов.

Например, североамериканское подразделение BMW Mini USA использовало для стимулирования первоначального спроса на новую модель в стиле ретро, Mini Cooper, такой подход, как маркетинг, основанный на слухах. Это подразделение по праву гордится своей рекламой с использованием нетрадиционных методов. “Чтобы организовать возвращение Mini на рынок, мы хотели как можно сильнее отличаться от других рекламодателей, ведь этот автомобиль тоже очень сильно отличается от других”, — рассказывает один из специалистов по маркетингу компании. Поэтому компания полностью отказалась от рекламы на общенациональном телевидении. Вместо этого BMW организовала активное обсуждение новой модели более нетрадиционным способом. Например, по всей стране были развешены постеры, на которых Mini изображалась как игрушечная машинка. Кроме того, новую модель рекламировали в Интернете, на огромных постерах, нарисованных прямо на зданиях, и на карточках, которые раздавали во время автошоу. Чтобы заинтриговать прохожих, BMW разместила Mini на крышах спортивных автомобилей и провезла ее по 24 городам страны. Кроме того, компания продает на своем веб-сайте довольно необычные товары под брендом Mini, например, игрушечные автомобили с дистанционным управлением, настенные и ручные часы. Как результат, 70 дилеров BMW, разбросанных по всей стране, — лучшие дилеры компании, которые согласились построить отдельные салоны для демонстрации новой модели, — на данный момент буквально завалены заказами, что на практике доказывает, что 20 тыс. автомобилей, завезенных на американский рынок, будут распроданы без каких-либо проблем. Компания привлекла около 50 тыс. людей, которые проявили интерес к новой машине, зарегистрировавшись на сайте www.miniusa.com. Это очень неплохие результаты, особенно учитывая то, что изначально интерес потребителей был спровоцирован благодаря маркетингу, основанному на слухах. Ведь еще несколько лет назад об оригинальной модели Mini знали всего 2% американцев.

Каналы неличной коммуникации

Каналы неличной коммуникации — каналы распространения посланий без какого-либо личного контакта и при отсутствии обратной связи; к ним относятся каналы СМИ, атмосфера и различные мероприятия.

Средства массовой информации — каналы неличной коммуникации, к которым относятся печатные средства (газеты, журналы, прямая почтовая рассылка), вещательные средства (радио, телевидение), иллюстративно-изобразительные средства (рекламные щиты, вывески, плакаты) и электронные средства (электронные службы, веб-сайты, CD и DVD).

К основным средствам массовой информации относятся печатные средства (газеты, журналы, прямая почтовая рассылка), вещательные средства (радио, телевидение), иллюстративно-изобразительные средства (рекламные щиты, вывески, плакаты) и электронные средства (электронные службы, веб-сайты, CD и DVD).

Атмосфера — специфическая, специально созданная среда, призванная формировать либо усиливать у потенциального потребителя желание приобрести тот или иной продукт, предоставляя ему информацию и расширяя его знания о нем.

Так, например, банковские и адвокатские учреждения оформляются таким образом, чтобы подчеркнуть конфиденциальность и иные качества, которые больше всего ценятся их клиентами.

Специальные мероприятия — мероприятия, которые организуются для того, чтобы донести до целевой аудитории конкретные послания.

Например, отделы пиар организуют пресс-конференции, торжественные церемонии открытия, рекламные туры, шоу, выставки и другие мероприятия, способствующие развитию взаимоотношений компании с конкретными аудиториями.

Неличные коммуникации воздействуют на потребителей непосредственно. Кроме того, используя различные СМИ, компании часто воздействуют на покупателей косвенно, поскольку эти действия приводят к последующим, более личным коммуникациям. Сначала реклама транслируется по телевидению, печатается в журналах и публикуется в других средствах массовой информации; так создается неформальный лидер, который передает свое мнение другим людям. Следовательно, такие неформальные лидеры представляют собой промежуточный этап между СМИ и их аудиториями и доносят послание до тех людей, на которых СМИ не оказывают сильного воздействия. Из этого следует, что рекламные обращения для массовой коммуникации часто следует адресовать неформальным лидерам, которые впоследствии передадут их всем остальным. Например, фармацевтические компании сначала направляют свои усилия по продвижению новых лекарств на наиболее влиятельных врачей и специалистов-медиков — так называемых “лидеров мышления” в своей области деятельности. Если их удастся убедить в высоком качестве и необходимости нового продукта, их мнение окажет огромное влияние на то, как он будет воспринят другими потребителями. Таким образом, неформальные лидеры усиливают воздействие средств массовой информации. Однако следует помнить, что они могут и изменить смысл послания либо вообще не доносить его до широких масс, играя при этом роль “сторожа”, не пропускающего продукт на массовый рынок.

Выбор источника послания

Исследования показали, что степень воздействия рекламного послания на целевую аудиторию в значительной мере зависит от того, как эта аудитория воспринимает того, кто представляет ей данное послание. Следовательно, надежность и привлекательность источника послания.

Источник послания — компания, торговая марка, официальный представитель марки, актер, рекламирующий продукт.

Понятно, что послание, поступающее из авторитетного, заслуживающего доверия источника, будет более убедительным и эффективным. Так, например, как уже говорилось, фармацевтические компании предпочитают, чтобы информация об их новых разработках поступала к массовому потребителю от врачей, поскольку они специалисты в своей области и пользуются большим авторитетом среди людей. Многие компании, производящие продукты питания, также прежде всего рекламируют свою продукцию среди врачей, стоматологов и других специалистов, работающих в сфере здравоохранения, которые потом могут порекомендовать их своим пациентам. Однако, чтобы человек пользовался доверием целевой аудитории, она должна воспринимать его как эксперта во всем, что касается рекламируемого им продукта; кроме того, она должна считать, что он, рекламируя данный товар или услугу и расхваливая их замечательные свойства, абсолютно честен и объективен.

Компании часто привлекают к рекламе своих продуктов разных знаменитостей: спортсменов, известных актеров, топ-моделей и даже персонажей мультфильмов. Так, Майкл Оуэн, Пол Гаскуань и Гэрри Лайнкер стали “лицом” чипсов Walkers, а Тайгер Вудз прочно ассоциируется с Nike, Tag Heuer и десятком других фирм, выпускающих спортивную одежду и инвентарь. Однако компаниям необходимо быть очень осторожными, выбирая звезд для представления своих брендов. Неправильный выбор в данном случае может привести к путанице в умах потребителей и даже к негативному, занятанному имиджу бренда. Компания Nike, например, узнала это на собственном опыте, когда доверила свое доброе имя Коубу Брайанту, которого вскоре после этого осудили за сексуальное нападение. PepsiCo и Kodak столкнулись с подобной проблемой, когда их звезду Майка Тайсона обвинили в том, что он избивает свою жену, а несколько позднее осудили за изнасилование.

Организация обратной связи

После отправки рекламного послания аудитории специалист по маркетинговым коммуникациям должен провести исследования и определить, какой эффект оно на нее оказало. Для этого ему необходимо опросить членов целевой аудитории и узнать, помнят ли они послание, сколько раз они его видели, какие моменты им запомнились, какое впечатление оно оставило, а также каково было их отношение к продукту до выпуска этой рекламы и после него. Кроме того, этому специалисту желательно также оценить, какие конкретные действия вызвало его послание: сколько людей купили продукт и насколько часто они обсуждали его с другими людьми.

На рис. 15.5 вы видите пример анализа обратной связи по двум гипотетическим маркам.

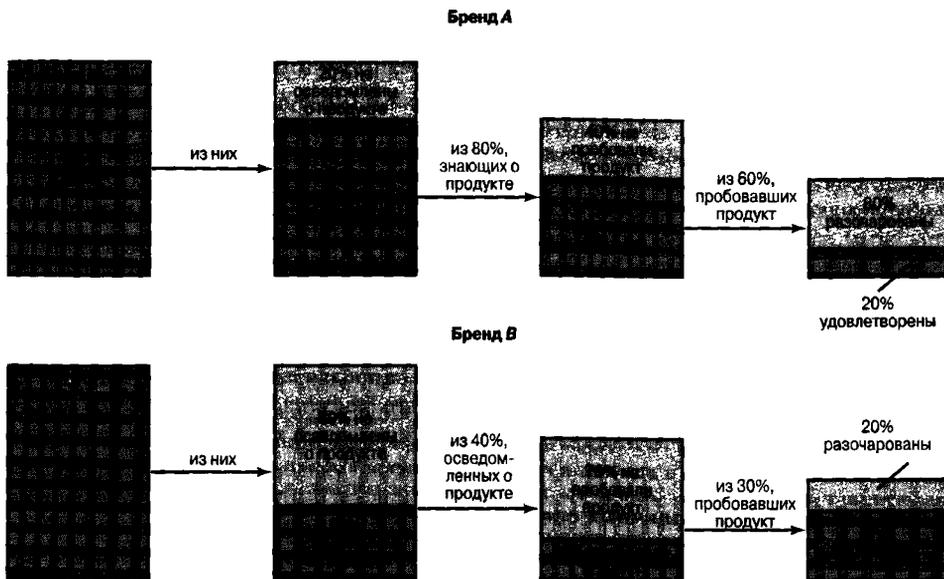


Рис. 15.5. Анализ обратной связи по двум гипотетическим маркам

Если посмотреть на марку А, то мы видим, что о ней осведомлены 80% членов всего рынка, 60% уже попробовали его, но только 20% из числа опробовавших остались ею довольны. Эти результаты показывают, что, хотя проагандистская кампания смогла обеспечить высокий уровень осведомленности потребителей о продукте, сам продукт людей не удовлетворяет. Следовательно, компания должна попытаться усовершенствовать его, сохранив при этом программу его продвижения, которая оказалась вполне успешной. В отличие от марки А анализ обратной связи по марке В показал, что только 40% членов данного рынка осведомлены о ней и всего 30% из них опробовали ее, зато 80% из числа опробовавших остались довольны. В этом случае можно сделать вывод, что в усовершенствовании нуждается программа коммуникации, а не сама торговая марка.

Составление общего бюджета на продвижение продаж и разработка комплекса продвижения

Итак, мы рассмотрели этапы планирования и передачи рекламного послания целевой аудитории в процессе коммуникаций. Но каким образом компания осуществляет расчет общего бюджета на продвижение продукта и финансирования отдельных инструментов стимулирования в рамках общего комплекса продвижения? Сейчас мы обсудим эти важные вопросы.

Составление общего бюджета на продвижение

Один из самых сложных вопросов, связанных с маркетингом, который приходится решать любой компании, заключается в следующем: какую сумму следует выделить на продвижение продаж. Магнат американской розничной торговли Джон Ванамейкер как-то сказал: “Я знаю, что половина моей рекламы пропадает впустую, но я не знаю, какая половина. Я трачу на рекламу два миллиона долларов, но не знаю, то ли эта сумма превышает необходимую в два раза, то ли ее нужно удвоить”. Таким образом, совсем неудивительно, что суммы, затрачиваемые компаниями и целыми отраслями на продвижение продаж, варьируются довольно значительно. Так, в сфере производства косметических товаров они составляют 20–30% от объема продаж, а в тяжелом машиностроении всего 2-3%. Кроме того, даже в любой конкретной отрасли можно найти и тех, кто тратит на рекламу очень много, и тех, чьи затраты минимальны.

Каким же образом компании составляют бюджет на продвижение продаж? Существуют четыре распространенных метода исчисления общего бюджета на рекламу: метод исчисления от наличных средств, метод процента от продаж, метод конкурентного паритета и метод целей и задач.

Метод исчисления от наличных средств

Одним из самых распространенных методов составления рекламного бюджета является **метод исчисления от наличных средств**, когда фирма выделяет на конкретные цели только такие суммы, которые она может позволить себе истратить после покрытия основных расходов. Сначала рассчитывается общий доход, из которого затем вычитаются текущие расходы и капитальные затраты, а затем из полученного остатка выделяется определенная сумма на рекламу.

Метод исчисления от наличных средств — метод, при котором на рекламу выделяются суммы, которые, по мнению руководства, компания может себе позволить после покрытия основных расходов.

К сожалению, при таком методе расчета совершенно игнорируется влияние мероприятий по продвижению и стимулированию сбыта на объемы продаж компании. При его использовании средства на рекламу, как правило, выделяются в последнюю очередь, даже в тех случаях, когда она считается решающим фактором успеха компании. Поэтому годовой рекламный бюджет определяется нечетко, что сильно усложняет задачу долгосрочного планирования маркетинговой деятельности компании. Иногда использование этого метода исчисления рекламного бюджета приводит к завышенным затратам на рекламу, но чаще получается, что на рекламу выделяется слишком мало средств.

Метод процента от продаж

При использовании **метода процента от продаж** компании исчисляют рекламный бюджет в процентах от объема продаж за отчетный период; полученные коэффициенты умножаются на прогнозируемый уровень объема продаж, и таким образом составляется прогноз. Иногда бюджет определяется в процентах от цены штучной продажи продукта.

Метод процента от продаж — метод, при котором компании исчисляют рекламный бюджет в процентах от текущих или прогнозируемых продаж либо в процентах от цены штучной продажи продукта.

Автомобильные компании, например, как правило, исчисляют свой бюджет продвижения, исходя из планируемой цены автомобиля; быстрорастущие фирмы определяют его как процент от текущего или прогнозируемого объема продаж.

По сравнению с предыдущим данный метод имеет ряд преимуществ. Он прост в применении и отображает взаимозависимость между затратами на продвижение продаж, продажной стоимостью продукта и показателем прибыли в расчете на единицу продукции. Кроме того, предполагается, что данный метод способствует конкурентной стабильности компании, поскольку фирмы-конкуренты, как правило, тратят на рекламу своих товаров примерно такой же процент от объема своих продаж.

Однако, несмотря на все эти преимущества, следует признать, что этот метод имеет и множество недостатков. Так, в процессе его применения сбыт неправомерно рассматривается как *причина* продвижения продаж, а не как его *результат*. Потом бюджет исчисляется на основе имеющихся в наличии средств, а не из возможных перспектив развития бизнеса. Кроме того, этот метод не допускает незапланированных затрат, в некоторых случаях необходимых для оживления сбыта. При нем не учитывается, что, возможно, исходя из конкретной ситуации, компании в будущем придется снизить или повысить свои затраты на рекламу. Поскольку бюджет варьируется из года в год с учетом показателей объема продаж за конкретный прошлый период, долгосрочное планирование при использовании данного метода сильно усложняется. И наконец, при его применении отсутствует какая-либо другая база для выбора конкретного процента, за исключением показателей деятельности фирмы в прошлом или величины аналогичных затрат фирм-конкурентов.

Метод конкурентного паритета

Некоторые компании используют так называемый **метод конкурентного паритета**, устанавливая размер бюджета продвижения на уровне соответствующих затрат конкурентов.

Метод конкурентного паритета — метод, при котором компании исчисляют бюджет на рекламу на уровне соответствующих затрат конкурентов.

Они внимательно следят за рекламой конкурентов либо оценивают средние затраты на рекламу в своей отрасли, пользуясь различными печатными источниками или сводками отраслевых ассоциаций, анализируют эти данные и рассчитывают свой бюджет, исходя из средних показателей по отрасли.

В защиту этого метода, как правило, приводят два аргумента. Во-первых, уровень затрат конкурентов отображает точку зрения большинства компаний отрасли, так сказать, ее коллективную мудрость. Во-вторых, считается, что одинаковый уровень затрат помогает избежать острой конкуренции в сфере продвижения продаж. Однако ни один из этих доводов нельзя считать достаточно убедительным. Нет ни малейших оснований полагать, что конкуренты способны оценить объем затрат компании лучше, чем это сделает она сама. Компании очень сильно отличаются возможностями на рынке и маржой прибыли, и каждая из них имеет свои специфические потребности, связанные с продвижением их продуктов. Наконец, нет никаких реальных доказательств того, что бюджеты, сформированные с использованием метода конкурентного паритета, действительно препятствуют конкурентным войнам в сфере рекламы.

Метод целей и задач

Наиболее логичным представляется **метод целей и задач**, при использовании которого компании исчисляют свой рекламный бюджет на основании того, чего они хотят добиться в результате рекламной деятельности. Данный метод включает выработку конкретных целей продвижения; определение задач, которые следует решить для достижения этих целей; предварительную оценку затрат, связанных с решением этих задач. Сумма этих затрат и составляет рекомендуемую сумму бюджета на продвижение продаж.

Метод целей и задач — метод, при котором компании исчисляют свой рекламный бюджет за счет выработки конкретных целей продвижения; определения задач, которые следует выполнить для достижения этих целей; предварительной оценки затрат, связанных с выполнением этих задач. Сумма этих затрат и составляет рекомендуемую сумму бюджета на продвижение продаж.

При применении этого метода менеджменту необходимо как можно четче сформулировать предпосылки относительно взаимосвязи между денежными затратами и результатами рекламной деятельности. Следует отметить, что это самый сложный в практическом применении метод. Используя его, менеджерам надо наметить цели относительно объема продаж и прибыли и только потом определить, какие задачи необходимо выполнить для достижения намеченных целей, что зачастую сделать довольно трудно. Предположим, например, что компания Philips поставила перед собой цель — в результате вводной полугодовой рекламной кампании достичь 95%-ного уровня осведомленности потребителей о новой модели DVD-плеера. Какие конкретные сообщения и средства рекламы понадобятся ей для достижения этой цели? В какую сумму ей обойдется составление и распространение этих сообщений? Руководству фирмы придется задать себе эти вопросы и постараться на них ответить, хотя это очень трудно. В некоторой мере финансовую жизнеспособность будущей рекламной кампании можно определить, сравнив затраты на ее проведение и ожидаемую прибыль от продажи рекламируемого товара.

Основное преимущество данного метода состоит в том, что он требует от руководства четкой формулировки целей компании относительно маркетинговых коммуникаций, а также определения способов достижения этих целей и предварительной оценки разных коммуникативных программ.

Разработка комплекса продвижения

Концепция интегрированных маркетинговых коммуникаций предполагает, что все инструменты продвижения продаж должны быть объединены в тщательно скоординированный *комплекс продвижения*. Каким же образом компания определяет, какой именно комплекс продвижения ей следует использовать?

Фирмы постоянно ищут пути и способы повышения эффективности своей деятельности по продвижению продаж, заменяя одни инструменты другими, которые позволяют достичь больших результатов с меньшими затратами. Так, сегодня многие компании сократили деятельность торгового персонала и частично перешли на продажи по телефону и методу прямой почтовой рассылки. Другие организации для ускорения сбыта увеличивают расходы на его стимулирование и снижают расходы на рекламу.

Задача разработки комплекса продвижения еще больше усложняется, если один инструмент применяется для стимулирования и пропаганды другого. Так, если компания British Airways принимает решение предложить бесплатные километры полета для пассажиров, активно пользующихся ее услугами (стимулирование сбыта), ей необходимо

провести соответствующую рекламную кампанию, чтобы проинформировать об этом целевую аудиторию (реклама). А если компания Lever Brothers проводит рекламную кампанию для стимулирования сбыта нового стирального порошка, то ей также придется выделить определенные средства на пропаганду этой кампании среди оптовых торговых посредников, чтобы обеспечить их поддержку в этом деле.

На выбор компаний тех или иных инструментов продвижения оказывает влияние множество факторов, которые мы рассмотрим в следующих разделах.

Природа разных инструментов продвижения

Каждый инструмент продвижения имеет свои уникальные характеристики, и их использование связано с разными затратами. Предлагаем более подробно обсудить природу основных инструментов продвижения.

Реклама

Поскольку существует очень много самых разных форм рекламы, общие уникальные характеристики данного инструмента выделить довольно сложно. Однако можно с уверенностью сказать, что любую рекламу отличают следующие достоинства.

- Реклама может одновременно охватить потребителей, очень разбросанных с точки зрения географического расположения, причем при сравнительно небольших затратах на одного получателя. Например, телевизионная реклама позволяет охватить поистине огромную аудиторию.
- Кроме собственно содержания, широкомасштабная реклама несет в себе определенную информацию относительно размеров, популярности и успешности рекламодателя.
- Вследствие публичного характера рекламы потребители, как правило, относятся к рекламируемым продуктам как к отвечающим основным стандартам и не противоречащим закону; они знают, что приобретение такого товара или услуги будет воспринято обществом с пониманием и не вызовет порицания.
- Реклама позволяет отправителю повторять послание многократно, а получатели имеют возможность получать и сравнивать послания различных конкурирующих фирм.
- Реклама, как правило, очень выразительна и экспрессивна; она позволяет фирме-рекламодателю эффектно и наглядно представить свой продукт с помощью текста, звука, цвета и других визуальных средств.
- С одной стороны, рекламу можно использовать для формирования долговременного устойчивого имиджа бренда (например, реклама автомобилей Mercedes-Benz); с другой стороны, она стимулирует быстрый сбыт (например, реклама воскресных распродаж, которую проводят крупные универмаги, скажем, Debenhams и Selfridges).

В то же время нельзя отрицать, что у рекламы, как у инструмента продвижения, имеются и определенные недостатки.

- Хотя реклама способна быстро охватить миллионную аудиторию, она безлична и потому не обладает убедительностью, присущей торговому персоналу компании.
- Реклама способна обеспечить только одностороннее общение с целевой аудиторией, а аудитория при этом не считает себя обязанной обращать на нее внимание и как-либо реагировать на нее.

- Наконец, реклама бывает очень дорогой. Хотя некоторые ее виды, например объявления в газете или по радио, не требуют больших инвестиций, другие формы рекламы, например телевизионная, связаны с весьма значительными затратами.

Личная продажа

На определенных этапах процесса покупки, особенно на этапах формирования предпочтения, убеждения и побуждения к действию, самым эффективным инструментом является личная продажа. По сравнению с рекламой данный инструмент обладает рядом уникальных особенностей.

- Он предусматривает личное взаимодействие двух или нескольких людей, во время которого участники приспосабливаются к потребностям и характеру друг друга.
- Личная продажа способствует возникновению самых разнообразных взаимоотношений — от формальных наподобие продавец—покупатель до чисто дружеских. Для профессионального и эффективного торгового персонала интересы покупателя имеют огромное значение, и он стремится к формированию долговременных взаимоотношений с каждым потребителем.
- И наконец, при личной продаже покупатель, как правило, чувствует себя обязанным каким-то образом отреагировать на контакт, по крайней мере, хотя бы вежливым отказом.

Следует, однако, отметить, что все эти преимущества обходятся компаниям очень недешево. Управлять торговым персоналом довольно трудно — изменение штата торговых работников требует намного больше затрат средств и усилий, чем обновление рекламы. Кроме того, личная продажа — самый дорогой инструмент продвижения изо всех, которые имеются в распоряжении компании. Он обходится в среднем в несколько сотен евро на один коммерческий звонок.

Стимулирование сбыта

Стимулирование сбыта осуществляется с использованием множества инструментов продвижения: купонов, конкурсов, скидок, премий, подарков и т.д. Все эти инструменты обладают рядом уникальных характеристик.

- Они привлекают внимание потребителей и снабжают их информацией о продукте, что может привести к решению о его покупке.
- Все эти инструменты являются мощным стимулом, предоставляющим потребителю возможность сэкономить, что в его глазах имеет дополнительную ценность.
- Кроме того, инструменты стимулирования сбыта поощряют потребителей к быстрой реакции и вознаграждают их за это. Если реклама призывает “Купите наш продукт”, то инструменты стимулирования сбыта предлагают людям стимулы, побуждающие их “купить его немедленно”.

Компании используют инструменты стимулирования сбыта для того, чтобы вызвать максимально сильную и быструю ответную реакцию потребителей. Они в основном применяются для того, чтобы оживить вялый сбыт. Тем не менее эти инструменты способны оказать только кратковременное влияние и менее эффективны при формировании долговременного предпочтения марки, чем реклама или личные продажи. Чтобы добиться успеха, фирма должна тщательно планировать свои кампании по стимулированию сбыта и предлагать целевым потребителям истинную ценность.

Пиар

Пиар — это вся деятельность, которой компания занимается для коммуникаций с целевой аудиторией, но которая напрямую ею не оплачивается. Как и другие инструменты продвижения продаж, связи с общественностью также имеют ряд позитивных отличительных особенностей.

- Пиар отличается высокой степенью правдоподобия. Информационное сообщение, статья или очерк в газете кажутся людям более надежными и правдоподобными, чем рекламное объявление.
- Пиар позволяет установить контакт с теми потенциальными покупателями, которые избегают контактов с продавцами и не читают рекламных объявлений: рекламное сообщение в данном случае поступает к покупателям в форме новостной информации, а не в виде рекламы, явно нацеленной на продажу продукта.
- Как и реклама, пиар может весьма эффектно представить фирму или ее продукт. Компания Body Shop, например, является одной из международных фирм, которая выбрала связи с общественностью в качестве более эффективной альтернативы для массовой телевизионной рекламы.

Следует признать, что компании часто недооценивают силу воздействия этого инструмента на потребителей или обращаются к нему в последнюю очередь. А ведь тщательно продуманная кампания по публичным отношениям в сочетании с другими средствами комплекса продвижения может быть очень эффективным и экономичным средством воздействия на потребителей.

Прямой маркетинг

Существует множество форм прямого маркетинга — прямая почтовая рассылка, телемаркетинг, электронный маркетинг и так далее, но всех их объединяют четыре общие характеристики.

- Прямой маркетинг является каналом личной коммуникации. При его использовании послание, как правило, адресуется конкретному человеку.
- Прямой маркетинг — это очень быстрый инструмент коммуникации, поскольку послание в данном случае можно подготовить практически немедленно.
- При использовании прямого маркетинга послание готовится с учетом характеристик каждого конкретного потребителя.
- Прямой маркетинг интерактивен — он позволяет вести диалог между компанией и потребителем, в ходе которого послание корректируется с учетом реакции покупателей.

Таким образом, из вышесказанного можно сделать вывод, что прямой маркетинг очень подходит для в высшей степени целенаправленных маркетинговых мероприятий компании и для формирования личных взаимоотношений между фирмой и потребителем.

Стратегии комплекса продвижения

Стратегия проталкивания продукта — маркетинговая стратегия, основанная на стремлении компании разместить товар у оптовиков, которые затем сами пытаются продать его розничным торговцам, а последние — конечным потребителям.

Стратегия привлечения потребителей — маркетинговая стратегия, основанная на стремлении побудить потребителей спрашивать в магазине продукт, рекламу которого они видели, и тем самым побуждать магазины заказывать эти товары.

При составлении комплекса продвижения компания может выбрать одну из двух базовых стратегий: **стратегию проталкивания товара** или **стратегию привлечения потребителей**. Эти стратегии сравниваются на рис. 15.6.

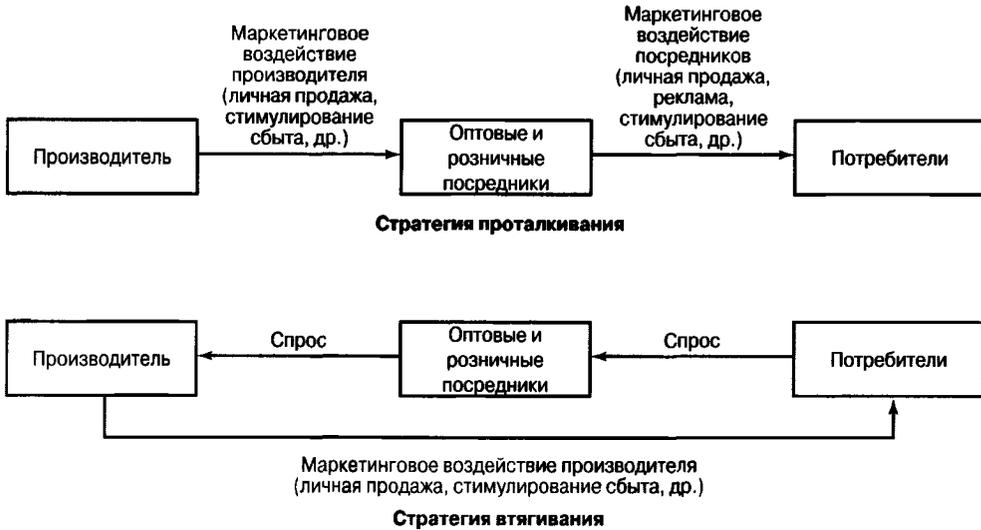


Рис. 15.6. Сравнение двух основных стратегий продвижения

Стратегия проталкивания товара или услуги включает в себя проталкивание продукта по каналам дистрибьюторов к конечным потребителям. Маркетинговая деятельность производителя (в первую очередь личные продажи и стимулирование торговых посредников) направлена на посредников и стимулирует их усилия по продвижению продукта к конечному потребителю. При использовании стратегии привлечения потребителей маркетинговая деятельность производителя (прежде всего реклама и стимулирование потребителей) ориентирована на конечных потребителей и побуждает их совершать покупки. Если эта стратегия эффективна, потребители будут спрашивать продукт у розничных или оптовых продавцов, а те, в свою очередь, будут стремиться получить его у производителя. Таким образом, при использовании данной стратегии потребительский спрос "притягивает" товар или услугу через каналы коммуникации.

Некоторые небольшие компании, например, специализирующиеся на выпуске товаров промышленного назначения, используют только стратегию проталкивания продукта; другие, например, те, которые активно занимаются только маркетингом, — только стратегию привлечения покупателей. Однако большинство крупных компаний применяют обе эти стратегии в различных комбинациях. Например, Lever Brothers использует средства массовой информации для притягивания потребителя к своим товарам и многочисленный торговый персонал — для проталкивания его к конечным потребителям.

В последние годы четко проявилась следующая тенденция: компании — производители товаров широкого потребления увеличивают расходы на проталкивание про-

дукта за счет средств, которые раньше выделялись на привлечение потребителей. Такое смещение фокуса в стратегии продвижения обусловлено целым рядом причин. Одна из них — резкое увеличение затрат на рекламные кампании в средствах массовой информации. Кроме того, в последние годы многие компании обнаружили, что массовая реклама стала менее эффективной. Они все больше сосредоточивают свои усилия на сегментации рынка и разрабатывают более специализированные, узкоцелевые маркетинговые программы, поэтому реклама в общенациональном масштабе сегодня подходит им меньше, чем стимулирование торговых посредников на локальном уровне. Кроме того, в наши дни наблюдается активное использование расширений марок и продукто-аналогов, и компаниям становится все труднее четко дифференцировать свой продукт его рекламой. Поэтому они все чаще дифференцируют товары и услуги с помощью ценовых скидок, премиальных предложений, купонов и других инструментов, адресованных торговым посредникам.

На переход компаний от стратегии проталкивания продукта к привлечению потребителей повлияло также увеличение количества точек розничной торговли. Крупные сети розничной торговли в Европе и США сегодня имеют больший, чем когда-либо, доступ к полезной информации о том, насколько хорошо продается тот или иной товар. Они обладают большей властью требовать и получать от поставщиков то, что им необходимо. А больше всего они стремятся к повышению торговых наценок, из чего следует, что им больше подходит стратегия проталкивания продукта. Массовая реклама на пути к потребителю обходит их стороной, тогда как стратегия проталкивания приносит непосредственную выгоду. Стимулирование потребителей обеспечивает розничной торговле резкое повышение объема продаж, а производители со своей стороны заинтересованы в том, чтобы применять стратегию вытягивания товара, чтобы получить достаточно места на полках и обеспечить себе рекламную поддержку розничных продавцов.

Однако следует помнить, что недостаточно обдуманное использование стратегии вытягивания продукта может привести к серьезной ценовой конкуренции, постоянному сокращению цен и снижению торговых наценок, что приводит к уменьшению суммы, которую компания может затратить на научные исследования и разработку новых продуктов и упаковки и на рекламу, — т.е. на деятельность, которую необходимо вести постоянно, если фирма хочет поддерживать и укреплять приверженность своих потребителей и их предпочтения относительно своих товаров и услуг. Сокращение рекламного бюджета для более активного стимулирования сбыта способно свести вполне многообещающее будущее к сиюминутной выгоде. Все это свидетельствует о том, что, хотя стратегия проталкивания продуктов по-прежнему сохраняет свою огромную важность, особенно если говорить о маркетинге фасованных товаров, компании, которые найдут оптимальное сочетание двух базовых стратегий продвижения продаж, т.е. будут использовать постоянную рекламу для формирования устойчивого имиджа бренда и усиления потребительских предпочтений и инструменты стимулирования сбыта для оказания краткосрочной поддержки торговли и максимального удовлетворения потребителей, будут иметь намного больше шансов выиграть в борьбе за преданного и довольного покупателя.

Факторы, влияющие на структуру комплекса продвижения

При разработке комплекса продвижения компании должны учитывать множество факторов, в том числе тип продукта или рынка, степень готовности покупателя и этап жизненного цикла товара.

Тип продукта или рынка

Важность разных инструментов продвижения варьируется в зависимости от типа продукта и рынка (рис. 15.7).

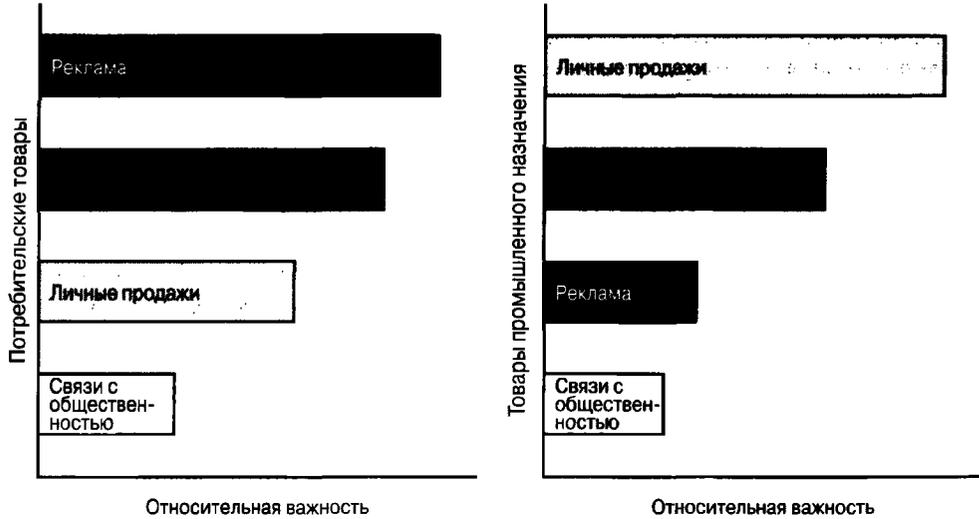


Рис. 15.7. Относительная важность инструментов продвижения на потребительских и коммерческих рынках

Компании, выпускающие потребительские товары, выделяют больше всего средств на рекламу, затем — на стимулирование сбыта и организацию личных продаж и самые незначительные суммы — на связи с общественностью. Реклама имеет повышенную важность на рынке товаров широкого потребления в силу того, что на нем очень много покупателей, процесс приобретения товаров часто становится рутинным, а при принятии решения людей о покупке большую роль играют эмоции. Компании, производящие товары промышленного назначения, основную часть средств вкладывают в организацию личных продаж, а уже оставшиеся деньги направляют на стимулирование сбыта, рекламу и установление и поддержание связей с общественностью — именно в этом порядке. Личные продажи будут эффективным инструментом в сфере торговли дорогостоящими продуктами и товарами, приобретение которых связано с повышенным риском, а также на рынках, на которых действует небольшое количество крупных продавцов.

Однако следует признать, что хотя значимость рекламы на коммерческих рынках не так велика, как коммерческие предложения по телефону, она все же играет весьма важную роль. Реклама продуктов одной отрасли, которые используются в других, знакомит широкого потребителя с товаром, формирует их покупательские предпочтения и вселяет в них уверенность в продукте. Точно так же можно сказать, что личные продажи вносят большой вклад в продвижение продуктов широкого потребления. Просто это не тот случай, когда продавцы «кладут товары на полку, а реклама их оттуда снимает». Высококвалифицированный торговый персонал, работающий на рынке потребительских товаров, стремится привлечь к продаже как можно больше дилеров, убедить их выделять для их товаров больше торговых площадей и использовать в ходе продажи специальные выкладки товаров и торговые акции.

Степень готовности покупателя

Эффективность различных инструментов продвижения зависит также от степени готовности покупателей. На стадиях осознания и знания, например, основную роль играют реклама и связи с общественностью, которые, конечно, более важны в данном случае, чем так называемые “холодные” телефонные звонки или визиты продавцов (т.е. звонок либо визит продавца или брокера к потенциальному потребителю без предварительной договоренности, когда последний ничего не знает о предлагаемом продукте и не готов к обсуждению вопроса о его покупке). На стадиях желания, предпочтения и убеждения наибольшее воздействие оказывают личные продажи, хотя реклама и тут играет очень важную роль. И наконец, на стадии заключения сделки и совершения покупки главная роль переходит к таким инструментам, как личные продажи и стимулирование сбыта. Понятно, что реклама и связи с общественностью наиболее эффективны на начальных этапах процесса принятия решения о покупке, а личные продажи вследствие высоких затрат на них следует применять на последних стадиях готовности покупателя.

Этапы жизненного цикла товара

Эффект от использования различных инструментов продвижения зависит также от этапа жизненного цикла товара. Так, на этапе выведения товара на рынок наиболее эффективными являются реклама и связи с общественностью, при сбыте первых партий на первый план выходят инструменты стимулирования сбыта. Личные продажи незаменимы, если необходимо убедить розничных торговцев заняться продажей вашего продукта. На этапе роста реклама и связи с общественностью продолжают оставаться мощными движущими факторами, а вот затраты на стимулирование сбыта на этом этапе можно снизить, поскольку потребность в дополнительных стимулах на нем резко снижается. На этапе зрелости, однако, стимулирование сбыта вновь приобретает большое значение, сравнимое с ролью рекламы. Покупатели уже знакомы с продуктом, и реклама должна лишь напоминать о них. На стадии упадка к рекламе прибегают только для напоминания о товаре или услуге, роль связей с общественностью сводится к минимуму, а торговый персонал уделяет продукту мало внимания. Но и на этом этапе стимулирование сбыта часто имеет большое значение, поскольку позволяет стимулировать торговлю и повышать объемы продаж.

Интеграция комплекса продвижения

Решив вопросы бюджета на продвижение и определившись с комплексом продвижения, компании необходимо проверить, насколько сочетаются разные элементы этого комплекса. Вашему вниманию предлагается перечень этапов интегрирования маркетинговых коммуникаций фирмы.

- *Проанализировать тенденции — внешние и внутренние, — которые могут оказать влияние на способность компании заниматься бизнесом.* Определите области, в которых коммуникации могут принести наибольшую пользу. Определите сильные и слабые стороны каждой коммуникационной функции. Разработайте комбинацию тактических приемов, основываясь на этих сильных и слабых сторонах.
- *Провести проверку затрат на коммуникации в рамках всей организации.* Составьте бюджет на продвижение по статьям, перечислите задачи, которые вам надо решить, и объедините все это в единый бюджетный процесс. Еще раз оцените все затраты на коммуникации по каждому продукту, по каждому инструменту продвижения и по каждой стадии жизненного цикла товара.

- *Определить все точки контакта компании и торговой марки с потребителями.* Постарайтесь убедиться, что все коммуникации в каждой точке согласуются с общей коммуникативной стратегией вашей организации и что ваши усилия в этом направлении будут иметь место в том месте, в то время и тем способом, которые желательны для потребителя.
- *Совместно работать над планированием коммуникаций.* Задействуйте все функции коммуникации в процессе совместного процесса планирования. Привлеките потребителей, поставщиков и других заинтересованных сторон к каждой стадии процесса планирования маркетинговых коммуникаций.
- *Найти темы, тон и качество средств коммуникации, которые объединяли бы и интегрировали их.* Убедитесь, что каждый элемент доносит до потребителей ваше уникальное рекламное послание. Такая последовательность оказывает значительно больший эффект и позволяет избежать ненужного дублирования работы при использовании разных функций.
- *Разработать меры эффективности, которые будут общими для всех элементов коммуникации.* Разработайте системы для оценки общего воздействия всех направлений деятельности вашей компании в сфере маркетинговых коммуникаций.
- *Назначить работника, который будет отвечать за деятельность компании в сфере маркетинговых коммуникаций.* Этот шаг позволит повысить эффективность коммуникативного процесса благодаря централизации планирования и созданию общих мер для оценки эффективности.

Социальная ответственность маркетинговых коммуникаций

При разработке комплекса продвижения компания должна в полной мере осознавать, что эта деятельность связана с огромным числом ограничений и вопросов юридического и морально-этического характера. Большинство компаний прилагают серьезные усилия, чтобы их коммуникации с покупателями и посредниками были предельно открытыми и честными. И тем не менее, к сожалению, приходится признать, что нарушения в этой сфере по-прежнему не редкость. В связи с этим политики разработали солидный пакет законов и правил, регулирующих деятельность компаний в сфере рекламы, стимулирования сбыта и прямого маркетинга.

Реклама и стимулирование сбыта

По закону компании должны избегать лживых или вводящих потребителей в заблуждение рекламных обращений. Они обязаны не давать ложных обещаний, например, не обещать чего-то, что их продукт на самом деле не делает. В рекламе автомобиля, скажем, нельзя указывать, что он проезжает 100 км на 8 литрах бензина, если это невозможно при обычных условиях эксплуатации; в рекламе диетического хлеба нельзя утверждать, что он содержит меньше калорий, аргументируя это только тем, что он нарезан на тонкие ломти.

Продавцы должны избегать политики типа “заманить и подменить”, направленной на то, чтобы любой ценой заманить покупателя в торговую точку. Например, один крупный магазин розничной торговли разрекламировал посудомоечную машину ценой в 250 фунтов стерлингов. Однако, когда покупатели, привлеченные рекламой, попытались ее купить, продавец начал занижать ее преимущества и рабочие характеристики, разместил

в демонстрационном зале неисправные машины и предпринял другие подобные действия, чтобы заставить покупателя переключиться на более дорогую модель. Такое поведение как неэтично, так и незаконно.

Если компания работает на международном уровне, ей необходимо знать и соблюдать правила стран, в которых он продает свои продукты. Например, в США разрешена реклама лекарств, продающихся по рецепту, и фармацевтическая компания Eli Lilly использует рекламу в журналах, чтобы повысить уровень осведомленности об ее антидепрессанте Prozac — продукте, которого ежегодно выпускается на 2,4 млрд. долл.

В США активные торговые акции позволили повысить объем продаж лекарств для понижения холестерина в крови, например Squibb Pravachol компании Bristol-Myers, Lipitor — производства Warner-Lambert и Zocor — компании Merck. А в Европе такая реклама считается незаконной. Продающиеся по рецептам препараты можно рекламировать только в медицинских журналах и других специализированных изданиях, которые читают в основном медики.

Законами регулируется и деятельность, связанная со стимулированием сбыта. Например, в некоторых странах по закону продавцы не имеют права оказывать предпочтение каким-то отдельным потребителям. Льготы и услуги должны предоставляться всем торговым посредникам на равных условиях.

Кроме того, просто, чтобы избежать юридических просчетов, таких, например, как ложная реклама или политика типа “заманить и подменить”, компаниям следует инвестировать средства в коммуникации и стараться разрабатывать социально ответственные программы и предпринимать соответствующие действия. Например, компания Caterpillar, производитель оборудования для землярных работ, является одной из нескольких фирм и организацией по защите окружающей среды, входящих в Фонд защиты тропических лесов. Этот фонд старается защитить от уничтожения знаменитые тропические леса в пойме Амазонки. Он использует для пропаганды различные рекламные средства и инструменты. А газета *Financial Times* совместно с английскими ресторанами организовала и провела серию обедов и ужинов, средства от которых пошли в благотворительную организацию “Фонд помощи детям”.

Личные продажи

Компании, которые реализуют продукцию силами собственного торгового персонала, должны следить за тем, чтобы продавцы придерживались правила честной конкуренции. В некоторых странах принят ряд законов, регламентирующих правила торговли. Например, продавцы не могут обманывать или вводить в заблуждение покупателей, рекламируя несуществующие преимущества товара. Чтобы избежать практики “заманить и подменить”, сведения, предоставляемые продавцами, должны полностью соответствовать тому, что сообщается в рекламе.

На коммерческих рынках торговый персонал не должен предлагать взятки агентам по закупке и любым другим лицам, способным повлиять на исход сделки. Продавцам запрещено вызывать технические или торговые секреты конкурентов с помощью подкупа или промышленного шпионажа. Наконец, торговому персоналу запрещается порочить конкурентов или их продукцию, предоставляя о них заведомо ложную информацию.

Конечно, законы, регулирующие сбытовую и маркетинговую деятельность, в разных странах разные. Поэтому компании, работающие на международном уровне, должны знать законы и нормы, регулирующие сферу торговли и маркетинговых коммуникаций в той или иной стране, и свято выполнять их. Кроме того, им следует также постоянно следить за тем, чтобы их коммуникации с потребителями и посредниками были предельно честными и справедливыми.

Обзор основных концепций

Современный маркетинг заключается не просто в разработке хорошего продукта, назначении цены на него и предоставлении его покупателям. Кроме всего этого, компании должны заниматься *коммуникациями* со своими текущими и будущими потребителями. Для большинства компаний вопрос заключается не в том, *стоит ли это делать*, а в том, *какую сумму выделить* на эту деятельность и *как ее распределить*.

В этой главе мы дали определение общего *комплекса маркетинговых коммуникаций* (который также называют *комплексом продвижения*), который включает *рекламу, стимулирование сбыта, связи с общественностью* и *личные продажи*. Реклама — это любая платная форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг, которую заказывает и финансирует определенный спонсор. В процессе публич-релейшенз компания сосредоточивает внимание на налаживании взаимоотношений с различными контактными аудиториями для формирования позитивной репутации. В ходе стимулирования сбыта компании проводят кратковременные мероприятия, побуждающие торговых представителей и потребителей приобретать те или иные товары и услуги. Личные продажи заключаются в представлении продукта одному или нескольким потенциальным потребителям при непосредственном общении; целью использования этого инструмента является продажа товара или услуги и формирование длительных взаимоотношений с потребителями. И наконец, для немедленного получения данных о реакции целевых потребителей на свои продукты компании используют канал неличной коммуникации, а именно инструменты прямого маркетинга, с помощью которых также осуществляется общение с покупателями.

В настоящей главе мы рассмотрели девять основных элементов процесса коммуникации. Это *отправитель* и *получатель* (основные действующие лица процесса коммуникаций); *рекламное сообщение* и основные *средства коммуникации*; *кодирование, декодирование, реакция* и *обратная связь* (основные функции коммуникаций); *помехи*, вызванные незапланированным искажением информации, передаваемой в процессе коммуникации.

Мы также перечислили основные факторы, обуславливающие сегодня изменение среды маркетинговых коммуникаций. На маркетинговые коммуникации большое влияние оказала явная тенденция смещения интереса компаний от массового маркетинга к индивидуальному, а также серьезные достижения в новейших компьютерных и информационных технологиях. Все еще довольно популярные средства массовой информации постепенно уступают дорогу средствам более узкого, целенаправленного воздействия. В целом можно сказать, что сегодня происходит переход от *широкого вещания к узкому*. И наконец, мы рассмотрели процесс *интегрированных маркетинговых коммуникаций* и его преимущества. Поскольку специалисты по маркетинговым коммуникациям все чаще используют более богатый, но разрозненный набор инструментов и комплексы продвижения для достижения специализированных узких микрорынков, им необходимо максимально тщательно интегрировать все источники коммуникаций своей компании, чтобы донести до целевых рынков предельно четкое и содержательное послание.

Для того чтобы интеграция внешних коммуникаций была эффективной, в первую очередь компании необходимо интегрировать свою внутреннюю коммуникативную деятельность. Затем компаниям надо определить роль каждого из инструментов продвижения, а также интенсивность их применения. Это поможет ей тщательно скоординировать деятельность по продвижению и определить временные рамки проведения основных кампаний. И наконец, чтобы эффективно реализовать стратегию интегрированных коммуникаций, компании следует назначить *менеджера по маркетинговым коммуникациям*, который будет нести ответственность за все действия фирмы в этом направлении.

Мы рассмотрели этапы процесса разработки эффективной программы маркетинговых коммуникаций. При подготовке этих программ первоочередной задачей специалиста является определение целевой аудитории и ее основных характеристик. Затем он должен определить желаемую ответную реакцию, будь то *осознание, знание, предпочтение, убеждение или покупка*. После этого компания должна составить *послание*, уделив внимание его содержанию, структуре и формату. Необходимо также выбрать *средства* распространения рекламы по каналам как личной, так и неличной коммуникации. И наконец, специалист по маркетинговым коммуникациям должен организовать обратную связь с аудиторией и отследить, какая часть покупателей узнала о продукте, какая купила его и какая осталась довольна покупкой и самим процессом.

Затем мы перешли к обсуждению методов составления бюджета на продвижение продаж и факторов, которые определяют комплекс продвижения компании. Самыми популярными являются метод исчисления от наличных средств, метод процента от продаж, метод конкурентного паритета и метод целей и задач.

Кроме того, компании необходимо составить *бюджет на продвижение* и определить *комплекс продвижения*. При этом она может выбрать *стратегию проталкивания продукта* или *стратегию привлечения потребителей* либо комбинировать обе эти стратегии. Наилучшее сочетание инструментов продвижения определяется типом рынка и продукта, стадией готовности покупателя и этапом жизненного цикла товара.

И наконец, сотрудники всех уровней организации должны помнить о юридических и этических проблемах, связанных с маркетинговыми коммуникациями. Компаниям необходимо упорно и активно работать над тем, чтобы ее коммуникации были открытыми, честными и согласованными с торговыми посредниками и потребителями.

Из этой главы вы узнали о том, как компании используют интегрированные маркетинговые коммуникации для информирования потенциальных клиентов о потребительской ценности своих товаров. Современный маркетинг — это не просто разработка хорошего товара, определение приемлемой цены и предоставление его целевым потребителям. Компании должны *общаться* со своими нынешними и будущими потребителями, информировать их о товарах и формировать их мнение о компании. Для большинства компаний вопрос сегодня заключается не в том, *стоит ли вообще* обеспечивать коммуникации с потребителями, а в том, *сколько денег* следует на это тратить и *каким образом*.

1. Опишите процесс и преимущества интегрированных маркетинговых коммуникаций.

Недавний переход от массового маркетинга к целевому или персональному и стремительное развитие информационных технологий — вот два фактора, которые оказали огромное влияние на маркетинговые коммуникации. Средства массовой информации все так же важны, но постепенно их заменяет изобилие других средств, более сконцентрированных и узконаправленных. Сейчас компании в меньшей степени используют *широковещание* и все чаще обращаются к *вещанию в узком диапазоне*. Чтобы работать с самыми разными рынками, маркетинговые коммуникаторы осваивают и принимают на вооружение более богатые и разнообразные средства массовой информации и комплексы продвижения товаров. При этом поток весьма противоречивой подчас информации нередко нарушал целостное представление о компании и ее продукции у потребителя. Чтобы избежать путаницы и неразберихи в этом вопросе, многие современные компании начали использовать концепцию *интегрированных маркетинговых коммуникаций*. Компании необходимо определить роль каждого средства продвижения товара, а также конкретные сферы их применения. Это помогает тщательно скоординировать все усилия по продвижению товаров и определить временные рамки основных мероприятий. И наконец, для проведения

в жизнь стратегии интегрированных коммуникаций необходимо назначить руководителя службы маркетинговых коммуникаций, который будет нести полную ответственность за все действия в этой области.

2. **Расскажите о пяти основных инструментах продвижения товаров и факторах, которые следует принимать во внимание при разработке общего комплекса маркетинговых коммуникаций.**

Комплекс маркетинговых коммуникаций (называемый также *комплексом*, или *программой, продвижения товара*) состоит из *рекламы, стимулирования сбыта, связей с общественностью, личной продажи и прямого маркетинга*, которые компания использует для достижения намеченных целей. Реклама представляет собой любую оплаченную конкретным спонсором форму представления или продвижения идеи, товара или услуги. В центре внимания связей с общественностью находится налаживание отношений с различными контактными аудиториями. Личная продажа — представление товара одному или нескольким потенциальным клиентам, осуществляемое в процессе непосредственного общения и направленное на установление долгосрочных отношений с этими потребителями. Стимулирование сбыта компании используется для того, чтобы обеспечить краткосрочный стимул к покупке или реализации товара или услуги. И наконец, компании ищут пути получения немедленной ответной реакции от целевых потребителей, используя для этого каналы неличных коммуникаций — прямой маркетинг.

3. **Расскажите об основных этапах разработки эффективных маркетинговых коммуникаций.**

При подготовке маркетинговых коммуникаций коммуникатор должен прежде всего *определить целевую аудиторию* и охарактеризовать ее. Затем он намечает *цели коммуникации* и определяет, какого эффекта он рассчитывает достичь (*осведомленности, знания, предрасположенности, предпочтения, убежденности*) или добиться конечной цели (*совершения покупки*). После необходимо составить *содержательное послание*, выбрав для него достаточно эффективную форму. Далее коммуникатор выбирает *средства массовой информации* для личной или неличной коммуникации. Для передачи своего обращения коммуникатор должен найти такие источники, которым доверяют потенциальные клиенты. И наконец, коммуникатор обеспечивает *обратную связь* с целевым рынком, т.е. определяет, какая часть рынка узнала о товаре, какая часть испытала его на практике и насколько велика удовлетворенность потребителя этим процессом.

4. **Опишите методы составления бюджета продвижения и факторы, которые влияют на структуру комплекса продвижения товара.**

Прежде всего руководство компании должно решить, сколько денег тратить на продвижение товара. Существует несколько наиболее популярных методов: метод расчета от наличных средств, метод расчета в процентах от суммы продаж, метод конкурентного паритета и метод расчета на основании целей и задач коммуникаций.

Компания распределяет бюджет между основными инструментами продвижения и разрабатывает комплекс (программу) продвижения. При этом она может либо использовать в чистом виде стратегию *привлечения* или стратегию *проталкивания*, либо воспользоваться тем или иным сочетанием этих двух стратегий. Оптимальная комбинация средств и инструментов продвижения достигается, если учитываются такие факторы, как тип товара и рынка, стадии готовности потребителя и стадия жизненного цикла товара.

Сотрудники на всех уровнях организации обязаны понимать юридические и морально-этические проблемы, связанные с процессом обеспечения маркетинговых коммуникаций. Компании должны упорно и целенаправленно работать над формированием коммуникаций с потребителями, вести эту деятельность открыто, честно и с учетом интересов покупателей и торговых посредников.

Вопросы для обсуждения

1. Переход от массового маркетинга к целевому и, следовательно, к использованию более богатого комплекса инструментов продвижения и каналов коммуникации сильно усложнили задачи многих компаний в этой области. Используя элементы маркетингового комплекса, описанные в главе, предложите план интеграции маркетинговых коммуникаций для следующих организаций.
 - Бутика, предлагающего красивую одежду на каждый день для молодых профессионалов.
 - Фирмы Nokia, выводящей на рынок новую портативную игровую систему N-gage.
 - Университетского отделения бизнес-исследований, которое хочет привлечь больше студентов из-за рубежа к программе магистратуры.
 - Кампании для сбора миллионов евро для поддержки проектов развития и помощи малоразвитым странам Азии и Африки.
 - Местного зоопарка, театра, музея или общественного мероприятия.
2. Как известно, Интернет несет в себе большой потенциал для дальнейшего развития новых форм маркетинговых коммуникаций. Однако, если не уделять этой деятельности должного внимания, деятельность компании в Интернете может стать дезинтегрирующим фактором в ее маркетинговых коммуникациях. Каким образом можно этого избежать? Если можно, в ходе обсуждения приведите реальные примеры.
3. Специалист по маркетинговым коммуникациям, чтобы вызвать желаемую реакцию потребителей, может использовать один или несколько типов призывов или тем. Какого типа бывают эти призывы?
Когда следует использовать тот или иной призыв?
Приведите примеры каждого типа призыва в трех разных рекламных объявлениях в печатных СМИ.
4. Майкл Джордан, Тайгер Вудз, Джефф Гордон и многие другие известные спортсмены оказали огромное влияние на рекламу компаний, выпускающих спортивную одежду и инвентарь. Опишите позитивные и негативные последствия использования звезд спорта в рекламе товаров и услуг. Какое воздействие оказывает рекомендация известного спортсмена того или иного продукта на обычного человека? Отличается ли это воздействие от влияния других известных личностей?
5. Проанализируйте небольшую компанию по выпуску товаров широкого потребления, которая традиционно исчисляет свой бюджет на продвижение в процентах от ожидаемого объема продаж.
Предложите другой метод и докажите справедливость своего предложения.
Предложите наиболее подходящую для такой компании стратегию комплекса продвижения (т.е. стратегию привлечения потребителей или проталкивания продукта). Следует ли этой компании объединять две эти стратегии? Объясните свой ответ.

Закрепление материала

1. Вспомните о каком-либо товаре или услуге, реклама которого проводилась в последнее время. Сходите в книжный магазин, агентство новостей или библиотеку и просмотрите печатные издания, в которых могут быть опубликованы рекламные объявления выбранного вами бренда. Если можно, найдите в печатных материалах последнюю рекламу и рекламу, которая публиковалась в предыдущие годы. Проведите анализ рекламных объявлений.

Насколько последовательны рекламные сообщения, представленные в разные годы?

На какую реакцию, с вашей точки зрения, была нацелена последняя кампания: на осознание, знание, желание, предпочтение, убеждение или покупку продукта?

Как вы думаете, достигла ли эта рекламная кампания своих целей? Объясните свой ответ.

2. Современные производители в высшей степени сложных компьютерных продуктов сегодня сталкиваются с непростой задачей, пытаясь найти наиболее эффективные пути рекламы своих товаров. Стремительный технический прогресс в этой области позволяет с уверенностью сказать, что компьютеры завтрашнего дня будут отличаться от современных моделей так же, как современные ноутбуки отличаются от первых вычислительных машин, работавших на перфокартах. При этом следует отметить, что потребители не всегда правильно реагируют на подробные технические описания, которые часто просто необходимы, чтобы объяснить разницу между разными моделями компьютеров. Каким же образом производители могут донести эти сведения до потребителей максимально простым и доходчивым способом? Возможно, ответ на этот вопрос может дать такое средство коммуникации, как веб-сайт компании. По прогнозам экспертов, потребители все чаще и активнее будут пользоваться глобальной сетью для поиска информации о разных продуктах и все реже будут полагаться на традиционные информационные источники. Выберите пять производителей компьютерной техники и исследуйте их сайты, чтобы собрать информацию о новых моделях персональных компьютеров и другой компьютерной технике. Например, можно посетить сайт Sharp (www.sharp.com), IBM (www.ibm.com), NEC Computer Systems (www.nec.com), Casio (www.casio.com), Apple (www.apple.com), Dell (www.dell.com) или Sony (www.sony.com).
3. Каким образом маркетинговые коммуникации на выбранных вами сайтах отличаются от коммуникаций в традиционных рекламных источниках? Сравните и критически оцените электронную и традиционную формы маркетинговых коммуникаций. Оцените их преимущества и недостатки. Какая из этих двух форм более эффективна? Объясните свою точку зрения.
4. Сравните между собой сайты разных компаний. Какой веб-сайт с вашей точки зрения наиболее эффективен? Объясните свое мнение.
5. Исследовав несколько сайтов, выберите продукт, который вам самим хотелось бы приобрести (например, ноутбук или другой портативный компьютер). Если исходить исключительно из информации, полученной вами на просмотренных веб-сайтах, то какая компания и какой продукт привлекли самое большое ваше внимание и интерес как покупателя? Критически проанализируйте свои действия, направленные на сбор информации. Какие сведения оказались для вас самыми полезными? Каким образом можно улучшить коммуникации в этой сфере? Хотелось бы вам приобрести данный продукт через Интернет? Почему?

Примечания

1. Marc S. Blevins, *Hard Sell* (Bloomington, IN: AuthorHouse, 2005).
2. Также посетите веб-сайт компании, www.rolls-roycemotorcars.com, и сайт их лондонского демонстрационного зала (www.rrmc-london.com).
3. Первые четыре из этих определений адаптированы по изданию Peter D. Bennett, *The AMA Dictionary of Marketing Terms*, 2nd edn (New York: McGraw-Hill, 1995); остальные — с сайта www.marketingpower.com/live/mg-dictionary.php? по состоянию на август 2006 г.
4. Andrew Edgecliffe-Johnson and Emiko Terazono, 'Fight for the YouTube generation', *Financial Times* (2 May 2007), p. 5.
5. Числовые данные из 'Advertising expenditure by country & medium', *The European Marketing Pocket Book 2007*, World Advertising Research Center (WARC) в сотрудничестве с Nielsen Media Research, p. 35.
6. 'The online ad attack', *The Economist* (30 April 2005), p. 64.
7. Mike Shaw, 'Direct your advertising dollars away from TV at your own risk', *Advertising Age* (27 February 2006), p. 29. См. также John Consoli, '2005 spending rose 4.2 percent, says Nielsen Monitor-Plus', *MediaWeek* (15 March 2006), см. на www.mediaweek.com; Claire Atkinson, 'Measured network TV ad spending fell last year', *Advertising Age* (6 March 2006) на www.adage.com.
8. Информация по расходам на рекламу глобальных рекламодателей в Европе из *The European Marketing Pocket Book 2007*, цит. изд., pp. 22–31.
9. Jack Neff, 'P&G chief: We need new model now', *Advertising Age* (15 November 2004), pp. 1, 53.
10. Don E. Schultz, 'New media, old problem: Keep Marcomintegrated', *Marketing News* (29 March 1999), p. 11.
11. Don E. Schultz and Philip J. Kitchen, *Communication Globally: An integrated marketing approach* (New York: McGraw-Hill, 2000); Don E. Schultz and Heidi Schultz, *IMC: The next generation* (New York: McGraw-Hill, 2004); см. также David Picton and Amanda Broderick, *Integrated Marketing Communications*, 3rd edn (New York: Financial Times Management, 2008).
12. Laurence Green (ed.), *Advertising Works 15. Proving the effectiveness of marketing communications* (Henley-on-Thames: Institute of Practitioners in Advertising and World Advertising Research Center, 2007), Ch. 16, pp. 249–63; David Murphy, 'The integrated approach', *Marketing Business* (May 2003), pp. 15–19.
13. Цит. по Ian Sclater, 'Flushed with success', *The Marketer*, Issue 16 (September 2005), p. 27.
14. Информация о антитабачной кампании Британского Фонда по борьбе с сердечно-сосудистыми заболеваниями и лицензионных кампаниях BBC TV взята из Laurence Green (ed.), *Advertising Works 15*, цит. изд., Chs. 9 and 15, pp. 127–44 and 243–8; дополнительно по апелляциям к страху см. в Punam Anand Keller and Lauren Goldberg Block, 'Increasing the persuasiveness of fear appeals: The effect of arousal and elaboration', *Journal of Consumer Research* (March 1996), pp. 448–59.
15. Более подробно о коммуникациям и потребительскому поведению читайте в Leon G. Schiffman and Leslie Lazar Kanuk, *Consumer Behavior*, 9th edn (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), Chs. 8 and 9; Alan G. Sawyer and Daniel J. Howard, 'Effects of omitting conclusions in advertisements to involved and uninvolved audiences', *Journal of Marketing Research* (November 1991), pp. 467–74; and Cornelia Pechmann, 'Predicting

- when two-sided ads will be more effective than one-sided ads: the role of correlational and correspondent inferences', *Journal of Marketing* (November 1992), pp. 441–53.
16. Anna Ronay, 'Paint your brand', *The Marketer*, Issue 16 (September 2005), pp. 6–9; Jamie Seaton, 'Marrying culture and colour', цит. изд., p.15; Ian Sclater, 'Flushed with success', цит. изд., pp. 25–7; информация взята также с сайтов www.cim.co.uk/knowledgehub (Chartered Institute of Marketing) и www.colorcom.com/why_color.html (Institute for Colour Research), оба по состоянию на август 2007 г.
 17. 'Lights, cameras, brands', *The Economist* (29 October 2005), pp. 81–2.
 18. 'Building buzz', *The Economist* (7 April 2007), p. 76.
 19. Более подробно о расходах на рекламу по компаниям и отраслям см. 'Ad to sales ratios, 2005 edition', *Advertising Age* (1 March 2006), по адресу http://adage.com/datacenter/article.php?article_id=106936.
 20. Более подробно о составлении бюджетов продвижения читайте в книге W. Ronald Lane, Karen Whitehill King and J. Thomas Russell, *Kleppner's Advertising Procedure*, 16th edn (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005), Ch. 6; and Kissan Joseph and Vernon J. Richardson, 'Free cash flow, agency costs, and the affordability method of advertising budgeting', *Journal of Marketing* (January 2002), pp. 94–107.
 21. David Allen, 'Excessive use of the mirror', *Management Accounting* (June 1996), p. 12; Laura Petrecca, '4A's will study financial returns on ad spending', *Advertising Age* (April 1997), pp. 3, 52; Dana W. Hayman and Don E. Schultz, 'How much should you spend on advertising?', *Advertising Age* (26 April 1999), p. 32.
 22. Jack Trout, 'Prices: Simple guidelines to get them right', *Journal of Business Strategy* (November–December 1998), pp. 13–16.
 23. Based on Matthew P. Gonring, 'Putting integrated marketing communications to work today', *Public Relations Quarterly* (Fall 1994), pp. 45–8. См. также Philip Kotler, *Marketing Management*, 12th edn (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), pp. 558–61.
 24. Информацию о совместных акциях Coca-Cola и ООН см. на сайте www.thecocacolastrapup.com, июль 2007 г.
 25. Информация с сайта www.tropicalforestfoundation.org/about.html, по состоянию на август 2006 г.
 26. Информация сайта www.sendasinger.com, по состоянию на июль 2007 г.; см. также рекламу в *Financial Times Special Report. Corporate Citizenship & Philanthropy* (5 July 2007), p. 11.
 27. Stephen Groom, 'You've never had it so good', *The Marketer*, Issue 17 (October 2005), pp. 10–13; информация по маркетингу и праву взята из 'Professional marketing standards', The Chartered Institute of Marketing, www.cim.co.uk, по состоянию на июль 2007 г., 'The long arm of the law: marketers and legislation', *Shape the Agenda* (The Chartered Institute of Marketing, 2005), на сайте www.shapetheagenda.com по состоянию на июль 2007 г.
 28. Взято с сокращениями из 'The evolutionary war', in 'The long arm of the law', цит. изд.

ГЛАВА 16

Реклама и паблик-релейшенз

Намного проще написать десять сонетов, которые получат широкое признание публики, чем составить рекламное объявление, которое убедит несколько тысяч покупателей.

Олдос Хаксли

Краткое содержание

- Введение
- Реклама
- Самые важные решения, связанные с рекламой
- Прочие вопросы рекламы
- Связи с общественностью
- Резюме

В главе 15 мы обсудили вопросы планирования интегрированных маркетинговых коммуникаций. В этой главе мы исследуем основные инструменты массовой коммуникации с потребителями: рекламу, стимулирование сбыта и связи с общественностью. Все они относятся к неличным формам коммуникации и стимулирования.

Цели главы

Прочитав эту главу, вы должны уметь:

- Рассказать о роли рекламы, стимулирования сбыта и связей с общественностью в комплексе продвижения.
- Описать основные решения, связанные с разработкой рекламных программ.
- Описать, как разрабатываются и реализуются кампании по стимулированию сбыта.
- Объяснить, как компании используют паблик-релейшенз для коммуникаций с потребителями.

Введение

Компания не может ограничиться только предложением хороших, качественных товаров или услуг потребителям. Как мы поняли из вступительного примера, кроме этого необходимо проинформировать целевую аудиторию о преимуществах новых продуктов, добиться четкого позиционирования их в сознании потребителей. Для этого компании должны умело использовать такие инструменты, как *реклама, стимулирование сбыта и связи с общественностью*. В данной главе мы подробно рассмотрим каждый из них.

Реклама

Первые сведения о рекламе относятся к самому началу истории человечества, о которой у нас имеются письменные свидетельства. Археологи, работавшие в странах Средиземноморья, раскопали таблички с объявлениями о различных событиях и предложениях. Римляне писали на стенах домов объявления о боях гладиаторов; финикийцы рисовали картины, рекламирующие различные изделия, на больших скалах вдоль маршрутов массовых гуляний. В Помпеях настенные надписи прославляли политиков и призывали голосовать за них. В Древней Греции городские глашатаи объявляли о продаже скота и различных товаров, включая косметику для женщин. В одной такой “рекламной песне” говорилось: “Для глаз, которые сияют, для щек, подобных заре. Для тех, кто хочет остаться красивой даже после того, как пройдет первая молодость. Наши цены доступны, и любая женщина, которая разбирается в косметике, купит ее у Эклипта”.

Современная реклама далеко продвинулась по сравнению с ранней. Компания Unilever, работающий на международном рынке гигант потребительских товаров, в 2007 году затратила на рекламу около 4 млрд. евро, став самым крупным рекламодателем в мире. Эта компания признает, что в борьбе за сознание и сердца потребителей в таком пестром мире умение создать эффективное рекламное послание и охватить как можно больше людей играет жизненно важное значение. Реклама сегодня важна как никогда раньше. Как сказал один из руководителей маркетинга подразделения Unilever Bestfoods: “Мы не увидим смерти рекламы, в том числе и телевизионной, но со временем все большая часть нашего рекламного бюджета будет выделяться на другие инструменты и средства”.

Реклама — любая платная форма неличной презентации и продвижения идей, товаров или услуг, осуществляемая на средства конкретного спонсора.

Мы определяем **рекламу** как любую, оплаченную спонсором форму неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг с помощью средств массовой информации: газет, журналов, телевидения и радио.

Следует отметить, что рекламой пользуются не только производители. Многие некоммерческие, социальные и общественные организации, пытаясь привлечь к себе внимание целевой аудитории, в последнее время активно используют этот инструмент маркетинга. Реклама — это отличный способ проинформировать людей о продукте и убедить их в его необходимости, независимо от того, какова ее цель: продать как можно больше мобильных телефонов Nokia по всему миру или заставить курильщиков отказаться от своей вредной привычки. Реклама используется для того, чтобы вызвать определенную реакцию целевой аудитории. Эта реакция может носить чисто перцепционный характер: например, у потребителя вырабатывается определенное восприятие или мнение о продукте или марке либо его отношение изменяется благодаря рекламе. Реакция может быть и поведенческой: например, когда потребитель покупает товар или услугу не в первый раз или начинает приобретать его в больших, чем раньше, объемах.

Самые важные решения, связанные с рекламой

При разработке рекламной программы руководству маркетинговой службы компании необходимо принять четыре важных решения (рис. 16.1): постановка целей рекламы, составление рекламного бюджета, разработка рекламной стратегии и оценка рекламной кампании.



Рис. 16.1. Основные решения, связанные с рекламой

Постановка целей рекламы

Цель рекламы — конкретная задача коммуникации, которая должна быть решена за счет воздействия на конкретную целевую аудиторию в течение определенного периода времени.

Первым этапом в процессе разработки рекламной программы является постановка **рекламных целей**. Эти цели должны основываться на заранее принятых компанией решениях относительно целевого рынка, позиционирования продукта и маркетингового комплекса, которые предопределяют основные направления рекламной деятельности фирмы в рамках общей маркетинговой программы.

Целью рекламы является конкретная задача коммуникации с целевой аудиторией в течение определенного периода времени. Цели рекламы можно классифицировать по основным задачам рекламы: должна ли она проинформировать потребителей о чем-то, убедить их в чем-то или напомнить о продукте. В табл. 16.1 представлены примеры этих основных задач.

Информационная реклама — реклама, применяемая для сообщения потребителям о новом товаре или услуге либо об их новой характеристике и для формирования первичного спроса.

Убеждающая реклама — реклама, применяемая для формирования избирательного спроса на торговую марку, которая убеждает потребителей в том, что за свои деньги они получат максимально высокое качество.

Сравнительная реклама — реклама, прямо или косвенно сравнивающая одну торговую марку с другой или другими.

Информационная реклама, как правило, используется при первоначальном выводе товара или услуги на рынок. В этом случае ее цель — формирование первичного спроса. Так, например, производители DVD-плееров прежде всего проинформировали потребителей о преимуществах звучания и удобстве их использования. **Убеждающая реклама**

приобретает все большее значение по мере усиления конкурентной борьбы. На данном этапе работы с товаром целью компании является формирование избирательного спроса. Например, когда проигрыватели DVD были приняты потребителями и заняли прочное место на рынке, компания Sony принялась убеждать людей в том, что продукты ее марки обладают наилучшим качеством при тех же ценах.

Таблица 16.1. Возможные задачи рекламы

| Информационная реклама | |
|---|---|
| Сообщить потребителям о появлении нового продукта | Описать доступные услуги |
| Предложить потребителям новые способы применения продукта | Исправить неправильное впечатление |
| Проинформировать потребителей об изменении цены на продукт | Снизить страх потребителя перед новым продуктом |
| Объяснить принцип действия продукта | Сформировать имидж компании |
| Убеждающая реклама | |
| Сформировать предпочтение по отношению к рекламируемой марке | Убедить потребителей приобрести продукт немедленно |
| Стимулировать людей переключиться на вашу марку | Убедить потребителей принять коммерческое предложение |
| Изменить восприятие характеристик продукта потребителями | |
| Напоминающая реклама | |
| Напомнить потребителям, что продукт может понадобиться им в ближайшем будущем | Поддерживать интерес потребителей к продукту в периоды спада спроса |
| Напомнить потребителям, где они могут приобрести продукт | Поддержать высокий уровень осведомленности потребителей о продукте |

Иногда убеждающая реклама принимает форму **сравнительной рекламы**, в ходе которой компания прямо или косвенно сравнивает свою марку с другими.

Например, компания Avis, занимающаяся прокатом автомобилей, в ходе своей классической рекламной кампании позиционировала себя по сравнению с лидером рынка фирмы Hertz следующим образом: «Мы — номер два, поэтому мы больше стараемся». А корейская автомобилестроительная компания Hyundai, стремясь повысить уровень осведомленности английских потребителей о своей продукции, в своей рекламе довольно легкомысленно утверждала: «Даже на чайник дают гарантию больше, чем на Rover». Еще одним ярким примером могут служить заявления и контрзаявления авиакомпаний, в которых говорится о том, у кого из них самые широкие и длинные сиденья в салоне бизнес-класса. Например, в одной из недавних рекламных кампаний нового салона для VIP-пассажиров авиакомпания Virgin Atlantic напоминала, что ее кресла-кровати на 20 сантиметров длиннее, чем сиденья класса «Club World» в самолетах BA, что, по ее словам, делает ее «компанией номер один в VIP-классе».

Использовать сравнительную рекламу следует с большой осторожностью. При ее использовании часто случается, что обе стороны подают жалобы и объявляют рекламу конкурента клеветнической. Сравнительная реклама разрешена в США и Великобритании, но запрещена в большинстве европейских стран. В Бельгии и Германии ее применение приравнивается к недобросовестной конкуренции. Например, довольно безобидную телевизионную рекламу Carlsberg со слоганом «Возможно, лучшее в мире пиво» в этих странах транслировать запрещено, поскольку здесь даже такой подход расценивается как

попытка сравнения с продуктами конкурентов. Точно так же упомянутая реклама компании Avis: “Мы номер два, поэтому мы больше стараемся” в Германии была запрещена, поскольку, хотя компания Hertz в ней не называется, очевидно, что она будет единственным реальным конкурентом Avis.

Попытки согласовать принципы использования сравнительной рекламы в странах ЕС успехом пока не увенчались. До тех пор, пока не будут приняты общеевропейские принципы рекламной деятельности, компаниям необходимо учитывать особенности национальных традиций и законодательства, действующего в разных странах. Эта разновидность рекламы, по всей видимости, в том или ином виде будет существовать всегда, поскольку, по сути, любая реклама является в определенной мере сравнительной — в конце концов, цель каждого рекламодателя заключается в том, чтобы убедить потребителя обратить внимание именно на его продукт, а не на какой-нибудь другой.

Напоминающая реклама — реклама, которая используется для того, чтобы не дать потребителям забыть о продукте.

Напоминающая реклама приобретает особое значение, если речь идет о товарах, которые находятся на стадии зрелости их жизненного цикла. Например, весьма дорогие рекламные телевизионные ролики Coca-Cola преследуют именно эту цель: напомнить людям о Coca-Cola, а не проинформировать их об этом товаре или убедить приобрести его. Компаниям также следует использовать этот тип рекламы, чтобы еще раз заверить своих существующих потребителей в том, что они сделали правильный выбор. Например, автомобилестроительные компании с этой целью могут использовать рекламу, которая изображает довольных покупателей, наслаждающихся специфическими характеристиками своего нового автомобиля.

Цель рекламы заключается в том, чтобы провести потребителей через все стадии готовности покупателя, обсуждавшиеся в предыдущей главе. Часть рекламы ставит своей целью подтолкнуть потребителей к немедленному действию. Например, телевизионная реклама прямого ответа, демонстрируемая компанией Sharper Image, которая выпускает очиститель воздуха Bionic Breeze, призывает потребителей заказать этот товар по телефону “прямо сейчас”, а газетная реклама сети магазинов Sears призывает потребителей посетить их магазины в выходные дни, когда будет распродажа товаров по сниженным ценам. Однако нередко реклама сосредоточивается на формировании или укреплении долговременных отношений с клиентами. Например, телевизионная реклама компании Nike, в которой известные спортсмены “просто делают это”, никогда не содержит непосредственных призывов к покупке товаров, выпускаемых этой компанией. Напротив, цель рекламы компании Nike заключается в том, чтобы изменить представления потребителей о ее продукции.

Составление рекламного бюджета

Определив свои рекламные цели, компания начинает составлять *рекламный бюджет* для каждого товара. Четыре наиболее распространенных метода исчисления рекламного бюджета мы подробно обсудили в главе 15. Сейчас вашему вниманию предлагается ряд конкретных факторов, которые необходимо учесть при составлении рекламного бюджета.

- **Стадия жизненного цикла товара.** Как правило, для рекламы новых продуктов и распространения первоначальных знаний о них требуется большой рекламный бюджет, поскольку в данном случае компании необходимо ознакомить потребителей с новинкой, повысить уровень их осведомленности и убедить испробовать

данный товар или услугу. Реклама уже известных, устоявшихся, зрелых товаров требует меньших затрат.

- *Доля рынка.* Рекламный бюджет зависит также от доли рынка товара или услуги. Для рекламы марок, имеющих большой удельный вес в общем объеме продаж, требуется больше средств, чем для рекламы торговых марок, удельный вес которых невелик. Кроме того, при освоении рынка или увеличении своей доли компании также обычно выделяют на рекламу больше денег, чем при сохранении за собой уже имеющейся доли рынка.
- *Конкуренция и рекламная “толкучка”.* На рынке с жестокой конкуренцией и на рынке, перегруженном рекламой, чтобы ваша марка была замечена потребителями, ее необходимо рекламировать более активно, что, соответственно, требует больших затрат на рекламу.
- *Частота рекламы.* Рекламный бюджет должен быть больше, если для достижения стоящих перед фирмой целей необходимо многократное повторение рекламного обращения.
- *Уровень дифференциации продукта.* Слабо дифференцированная марка — т.е. марка, которая очень похожа на другие марки в своей продуктовой категории (пиво, прохладительные напитки, стиральные порошки, кофе, жевательная резинка), — как правило, нуждается в интенсивной рекламе, чтобы как можно четче выделить ее среди других. Если же товар сильно отличается от конкурентов, рекламу следует нацелить прежде всего на то, чтобы подчеркнуть эти различия.

Независимо от того, какой метод выберет компания, следует отметить, что составление рекламного бюджета — дело очень непростое. Как компания может узнать, что она потратила на рекламу именно столько, сколько необходимо? Некоторые критики, например, считают, что крупные фирмы, специализирующиеся на торговле товарами широкого потребления, тратят на рекламу слишком большие суммы, а компании, выпускающие товары промышленного назначения, напротив, — слишком экономят на ней. Они также утверждают, что, компании, входящие в первую группу, активно используют рекламу, нацеленную на формирование имиджа, не оценивая при этом ее реальный эффект. Они затрачивают слишком большие средства, как бы подстраховываясь. С другой стороны, рекламодатели второй категории в поисках клиентов чрезмерно полагаются на свой торговый персонал. Они недооценивают силу имиджа компании и продукта в предпродажной деятельности с промышленными потребителями и поэтому выделяют недостаточно средств, чтобы повысить уровень осведомленности потребителей о своих товарах.

Некоторые компании разработали довольно сложные статистические методики для оценки взаимосвязи между своими затратами на рекламу и уровнем продаж и для определения “оптимальных инвестиций” в разные рекламные средства. Однако, поскольку эффективность рекламы зависит от множества факторов, причем некоторые из них компания контролировать не сумеет, оценка эффективности затрат на рекламу представляет собой весьма неточную и неопределенную задачу. В большинстве случаев менеджерам при составлении рекламного бюджета приходится в значительной мере полагаться на собственные выводы и заключения и проводить тщательный количественный анализ.

Разработка рекламной стратегии

Рекламная стратегия складывается из двух главных элементов: составления рекламного обращения и выбора средств распространения рекламы. В прошлом большинство компаний относились к разработке медиа-планов как к процессу, вторичному по сравне-

нию с составлением обращения. Более того, некоторые из них вообще разграничивали эти направления деятельности. Сначала креативный отдел составлял рекламное обращение, а затем медиа-подразделение выбирало наилучшие средства для передачи этого обращения целевой аудитории. Такое разграничение зачастую приводило к трениям и конфликтам между творческими работниками и сотрудниками медиа-подразделения.

Сегодня, вследствие повышенной фрагментации средств массовой информации, стремительного повышения стоимости рекламы и все большей сфокусированности маркетинговых стратегий, важность медиа-планирования резко возросла. Конечно, и в наши дни бывает, что удачная рекламная кампания начинается с составления эффективного обращения, после чего выбирается средство его распространения. Однако во многих случаях сначала возникают благоприятные условия использования медиа-средств и только потом начинается разработка рекламных объявлений, которые позволят компании с максимальной пользой воспользоваться этими преимуществами. Сегодня компании-рекламодатели все больше понимают пользу совместного и гармоничного планирования этих двух важных элементов рекламы. Медиа-планирование перестало быть дополнением к новой рекламной кампании. Специалисты, работающие в этой области, тесно сотрудничают с креативным персоналом фирмы, что позволяет повысить эффективность обоих этих направлений деятельности, причем зачастую средство рекламы выбирается еще до создания обращения. В некоторых случаях специалисты по медиа-планированию даже инициируют идеи для новых рекламных кампаний.

Создание рекламного послания

Независимо от того, насколько велик рекламный бюджет, рекламная кампания может быть успешной, только если реклама привлечет внимание публики и сможет донести нужную информацию до потребителя.

Изменения в рекламной среде

Удачные, действительно эффективные рекламные обращения приобретают особую важность в современной дорогостоящей и перенасыщенной рекламной среде. Средний потребитель имеет доступ к огромному множеству теле- и радиоканалов и к широчайшему набору журналов и газет. Добавьте сюда еще бесчисленные каталоги, рекламу по прямой почтовой рассылке, электронную рекламу и постоянный поток информации, поступающей из других каналов. Современных потребителей в буквальном смысле бомбардируют рекламными сообщениями и дома, и на работе, и на улице!

Если вся эта рекламная шумиха начинает надоедать потребителю, это приводит к очень большим проблемам для рекламодателя — ведь эта деятельность обходится ему весьма недешево. Сетевой рекламодатель платит десятки и сотни тысяч евро за трансляцию 30-секундного рекламного ролика в популярной телепрограмме, выходящей в прайм-тайм. При этом их ролики идут вперемешку с другими рекламными клипами и объявлениями.

До недавнего времени телезрители считались одной из самых восприимчивых аудиторий. Существовало всего несколько телеканалов, так что выбирать было особенно не из чего. Однако с развитием кабельного и спутникового телевидения, появлением видеоманитофонов, устройств дистанционного управления и DVD-проигрывателей у телезрителей появилось гораздо больше возможностей уклониться от просмотра рекламы. Как правило, они избегают смотреть рекламу, переключаясь на свободные от нее коммерческие каналы. Благодаря дистанционкам они могут переключаться с канала на канал или просто выключать звук или телевизор во время рекламных пауз.

Таким образом, только для того, чтобы привлечь и удержать внимание потребителя, современная реклама должна быть лучше спланирована, быть богаче с художественной точки зрения, развлекать потребителей и вознаграждать их за то, что они ее посмотрели. Только тогда творческая стратегия станет основой успеха рекламной кампании и сможет привлечь внимание потребителей к рекламируемым товарам и услугам.

Разработка стратегии послания

Первым шагом при разработке эффективного рекламного объявления является решение о том, каково будет общее послание, которое необходимо донести до потребителей, т.е. планирование *стратегии объявления*. Как правило, цель рекламы состоит в том, чтобы заставить потребителей думать о товаре или услуге либо тем или иным образом отреагировать на них. Люди реагируют на рекламу только в том случае, если поверят, что выиграют от приобретения рекламируемого продукта. Поэтому разработка эффективной стратегии послания начинается с определения преимуществ продукта для целевого потребителя, которые можно использовать в рекламных целях. В идеальном случае стратегия послания должна напрямую проистекать из более широкой стратегии позиционирования продуктов компании.

Заявления, на которых строится стратегия послания, должны быть предельно просты и доступны, должны четко подчеркивать те преимущества и отличительные особенности позиционирования товара на рынке, на которых хочет сделать упор рекламодатель. Это означает, что рекламодатель должен разработать интересную *творческую концепцию* — так называемую “большую идею”, — благодаря которой он сможет воплотить в жизнь стратегию послания таким образом, чтобы оно заинтересовало потребителя и запомнилось ему. Именно на этой стадии простые идеи послания превращаются в великие рекламные кампании. Как правило, копирайтер и арт-директор совместно генерируют целый ряд творческих концепций в надежде, что хотя бы одна из них станет действительно великой идеей. Творческая концепция может воплощаться в визуальном образе, в какой-то фразе или комбинации этих двух элементов.

Каким же образом специалисты по планированию рекламной деятельности оценивают рекламные послания? В основном выбор конкретных рекламных призывов, используемых в рекламной кампании, определяется общей творческой концепцией. Рекламные призывы должны обладать тремя свойствами. Во-первых, должны быть *значимыми*, т.е. четко указывать на преимущества, которые делают рекламируемый продукт более привлекательным или интересным для целевых потребителей. Во-вторых, должны быть *правдоподобными*: потребители должны верить в то, что товар или услуга действительно обеспечит им обещанные в рекламе преимущества. Достичь этого довольно сложно, поскольку большинство потребителей вообще ставят правдивость рекламы под сомнение. Так, недавнее исследование показало, что треть людей считают недостоверной и неправдоподобной любую рекламу. Кроме того, по словам рекламодателей, наиболее значимые и правдоподобные преимущества зачастую отобразить в рекламе труднее всего. И следует признать, что скептицизм потребителей вовсе не удивителен, если учесть, что почти все рекламы преподносят свои продукты как более крупные, более эффективные, более надежные, более долговечные и т.д., и т.п., чем продукты фирм-конкурентов. Однако в последнее время все больше компаний выбирают другой путь, используя рекламу, в которой подчеркивается их честность и откровенность с потребителями.

Например, компании Ikea и Guinness открыто признали, что их услуги или товары отнюдь не совершенны и превратили этот “недостаток” в огромное преимущество и большую рекламную победу. Культура честности явно просматривается в попытках Guinness прокламировать одну из самых раздражающих характеристик ее пива — длительное время налива. Человек, ожидающий, пока ему нальют пива Guinness, вполне может начать нервничать и скучать. Поэтому компания решила избавиться от этой проблемы, используя в своей рекламной кампании оригинальный слоган: “Хорошее приходит только к тем, кто долго ждет”. Если же говорить об Ikea, то в одной из ее кампаний, созданной для английского рынка, потребителям честно рассказывается о магазинах этой сети. В рекламе показан весь покрытый татуировками здоровяк, который кричит о том, что в мебельных магазинах Ikea постоянно огромные очереди, что в них вечно не хватает продавцов, а при самостоятельной сборке приобретенной мебели обязательно сталкиваешься с разными проблемами. Эта реклама абсолютно откровенна и честна, поскольку четко отображает, что основное преимущество этой сети заключается не в сервисе. Таким образом, это не такая реклама, в которой продукт представлен как наилучший со всех сторон. В ней честно рассказывается о сети Ikea и о том, почему она стала тем, чем стала. До сих пор специалисты компании считают, что эта реклама по-прежнему эффективна и способствует процветанию бизнеса. Сегодня Ikea открывает все новые и новые магазины, что в свою очередь позволяет ей решить одну из самых серьезных своих проблем — огромные толпы в ее торговых залах.

И наконец, призывы должны быть *отличительными*, т.е. четко рассказывать, чем рекламируемый продукт отличается или лучше аналогичных товаров или услуг конкурентов. Например, самым значительным преимуществом обладания наручными часами является то, что они неизменно показывают точное время, однако, понятно, что данное качество в рекламе этого товара упоминается крайне редко. Вместо этого производители часов выбирают другие рекламные темы, позволяющие им подчеркнуть отличительные характеристики своей продукции. На протяжении долгих лет фирма Timex, например, предлагает потребителям доступные по цене часы, “которые все бьют, а они знай себе идут”. Фирма Swatch, напротив, подчеркивает изящество и стильность своих часов, а Rolex делает основной акцент на роскоши и социальном статусе владельца. Таким образом, очевидно, что рекламодателю следует провести предварительное тестирование каждой своей рекламы и определить ее эффективность по таким критериям, как значимость, правдоподобность и отличительность.

Исполнение послания

На данном этапе рекламодатель должен подать свою “большую идею” так, чтобы она привлекла внимание и возбудила интерес целевого рынка. Степень воздействия рекламного обращения зависит не только от того, *что* в нем говорится, но и *как* именно говорится. Творческому персоналу компании-реklamодателя и ее рекламного агентства необходимо найти самый лучший стиль, тон, слова и формат для исполнения (представления) своего послания. Любое рекламное сообщение можно представить в разных стилях исполнения.

- *Зарисовка с натуры.* Изображение в рекламе одного или нескольких людей, использующих продукт в привычной обстановке (например, классическая телевизионная реклама стирального порошка Persil, основным действующим лицом которой является мать семейства, точно знающая, что благодаря этому порошку она сможет сделать так, чтобы ее семья выглядела чистой и опрятной).
- *Стиль жизни.* В данном случае основной упор делается на том, что данный продукт отлично вписывается в тот или иной стиль жизни. Например, в Великобритании

реклама мятных таблеток After Eight (в ней показан элегантный ужин в домах разных периодов) апеллирует прежде всего к амбициям людей.

- **Фантастика.** При использовании этого стиля вокруг продукта или способов его применения создается ореол фантастичности. Например, реклама часто строится на теме сновидений. Так, компания Gap выпустила рекламу своих духов под названием “Dream” (Сон), в которой изображается безмятежно спящая женщина. В рекламе говорится, что аромат этих духов — это вещество, из которого состоят облака.
- **Настроение или образ.** При использовании этого стиля вокруг продукта создается определенное настроение или образ, например красоты, любви или безмятежности. При этом о качествах продукта напрямую не говорится ни слова, нужное впечатление формируется намеками и косвенным внушением. Так, в рекламе шампуня Timotei часто используется образ естественности и простоты — стратегия, которая успешно сработала и продолжает работать во многих странах.
- **Музыка.** Данная реклама строится на песне или какой-то известной музыкальной теме, благодаря чему эмоциональная реакция на эту музыку ассоциируется у потребителей с рекламируемым продуктом. Например, реклама Coca-Cola, одна из самых знаменитых в истории рекламы, была построена на песне “I’d like to teach the world to sing”.
- **Символический персонаж.** При использовании этого стиля создается (или берется готовый) персонаж, олицетворяющий продукт. Это может быть анимационный персонаж (например, Шрек, рекламирующий офисные системы компании Hewlett-Packard), а может быть реальный человек (например, актер Гари Лайнкер, рекламирующий чипсы, или Дэвид Бекхэм, рекламирующий линию одежды для мальчиков DB07 в сети Marks & Spencer).
- **Технический опыт.** При использовании данного стиля в рекламе отображается огромный опыт компании в производстве конкретного товара. Так, DaimlerChrysler пропагандирует свои инвестиции в высокие технологии “для создания энергосберегающих автомобилей будущего”, а Volkswagen-Audi подчеркивает превосходство своих машин за счет использования слоганов, в которых указывается на ее приверженность новейшим технологиям.
- **Научные доказательства.** Этот стиль заключается в том, что в рекламе приводятся научные подтверждения того, что данная торговая марка лучше или предпочтительнее других. Например, на протяжении многих лет в рекламе зубной пасты Crest используются научные данные о том, что она лучше других паст помогает в борьбе с кариесом. В своей рекламной кампании по повторному выводу на рынок косметических средств по уходу за кожей Pond’s компания Elida Gibbs ссылается на Pond’s Institute. В рекламе показаны женщины, за состоянием кожи которых наблюдают ученые этого института, и подчеркиваются такие качества марки, как умение решать эти проблемы научным путем.
- **Свидетельства или рекомендации.** При использовании этого стиля главным персонажем рекламы является заслуживающий доверия или просто вызывающий симпатию источник, одобряющий товар. Это могут обычные люди, которые рассказывают о том, почему им нравится данный продукт, или какая-либо известная личность, рекомендующая продукт другим потребителям, ссылаясь на свой позитивный опыт его использования.

Рекламодатель должен выбрать и *тон* для своей рекламы. Следует помнить, что позитивный тон, вызывающий чувство радости, удачи, веселья и так далее, как правило, бы-

вает более эффективным, чем негативный. Более того, негативные рекламные призывы могут вызывать чувство страха и отвращать зрителей от просмотра рекламы, следовательно, можно сказать, что они часто оказывают эффект, противоположный желательному. Рекламодателю следует не только стараться использовать рекламные призывы, которые смогут выделить его рекламное обращение среди огромного множества других, но и избегать таких призывов, которые могут отвлечь внимание зрителей от его послания.

Рекламодатель должен использовать в рекламе привлекающие внимание и запоминающиеся слова.

Например, вместо того, чтобы просто заявить в рекламе, что «BMW — это отлично сконструированный автомобиль», компания BMW использует намного более креативную и оказывающую больший эффект на потребителей фразу: «Совершенное средство передвижения». А компания Haagen-Dazs в рекламе не говорит, что «ее мороженое очень вкусное»; она заявляет: «Вот паспорт, подтверждающий, что мы стремимся потакать всем вашим желаниям: страсть при прикосновении, совершенство в чашке, лето в ложке, идеальный момент». И компания Philishave не объявляет потребителям: «Мы обеспечиваем максимальное удовольствие в процессе бритья благодаря высокому качеству и передовым технологиям». Она призывает в своей рекламе современных мужчин: «Используйте нашу бритву для лучшего, более чистого бритья». Не отстает и Stella Artios: она предлагает потребителям не просто дорогое качественное пиво, а «обнадеживающе дорогой продукт».

И наконец, сила воздействия рекламы, как и ее стоимость, очень зависят от *формата* обращения. Даже незначительное изменение в оформлении рекламы может оказать огромное влияние на ее эффективность. *Иллюстрация* — это первое, на что обращает внимание читатель; она должна быть достаточно интересной, чтобы привлечь его внимание. Затем *заголовок* должен пробудить в людях, на которых рассчитана реклама, желание прочесть основной текст. И наконец, *основной текст рекламы* должен быть кратким, но максимально убедительным.

Очень важно, чтобы все перечисленные выше элементы — стиль, тон, слова, формат — сочетались и эффективно работали *вместе*. Следует, однако, отметить, что даже если это условие выполнено, действительно выдающуюся рекламу заметит меньше 50% аудитории; только около 30% смогут вспомнить главную тему заголовка; всего 25% вспомнят название рекламодателя и меньше 10% прочтут основной текст. Менее удачная реклама, к сожалению, не достигнет и этих скромных результатов.

Выбор средств распространения рекламы

Процесс выбора компанией средств распространения рекламы включает следующие этапы.

1. Принятие решений о *широте охвата, частоте и силе воздействия* рекламы.
2. Выбор конкретного *типа средств распространения* рекламы.
3. Выбор конкретных *носителей рекламы*.
4. Принятие решения о *распределении времени размещения рекламы*.

Принятие решений о широте охвата, частоте и силе воздействия рекламы

Широта охвата — процент людей, принадлежащих к целевому рынку, которые будут подвергаться воздействию рекламы в течение определенного периода времени.

Чтобы выбрать средства распространения, рекламодателю нужно определить, насколько широким должен быть охват рекламы и как часто она должна повторяться для достижения рекламных целей. *Широтой охвата* называется *процент* людей, принадлежащих к целевой аудитории, которых надлежит ознакомить с рекламной кампанией за данный промежуток времени. Например, рекламодатель старается охватить 70% целевой аудитории на протяжении первых трех месяцев рекламной кампании. *Частотой повторения* называется величина, показывающая, сколько раз средний представитель целевой аудитории должен ознакомиться с рекламным посланием. Например, рекламодатель стремится получить среднюю частоту повторения, равную трем.

Частота — количество раз, которое средний представитель целевого рынка будет подвергаться воздействию рекламного обращения в течение определенного периода времени.

Кроме того, рекламодатель должен принять решение о желаемой *силе воздействия* средств распространения — *качественной* величине, отражающей уровень воздействия послания, переданного соответствующим средством распространения. Например, для товаров, нуждающихся в демонстрации, телевизионные сообщения будут обладать большим воздействием, чем сообщения по радио, поскольку телевидение использует изображение и звук. Одно и то же послание может выглядеть более правдоподобно в одном журнале (например, в *Newsweek*), чем в другом (например, в *National Enquirer*). Таким образом, чем шире охват, больше частота появления и сила воздействия, тем выше расходы на рекламу.

Сила воздействия — качественная величина, отображающая степень влияния послания, представленного с помощью конкретного средства распространения рекламы.

В основном рекламодатели предпочитают такие средства распространения рекламы, которые будут *вовлекать* потребителей в события, разворачивающиеся в рекламном послании, а не оставлять их пассивными созерцателями этих событий. “Насколько актуальна программа, демонстрируемая на телевизионном экране, и в какие именно места вставляются соответствующие рекламные ролики, для ее аудитории, скорее всего, гораздо важнее, чем то, какой рейтинг присвоен этой программе агентством Nielsen, — говорит один эксперт. — Иными словами, для рекламодателя важно, чтобы зритель, сидящий в кресле перед телеэкраном, наклонился в сторону экрана, а не откинулся на спинку кресла и со скучающим видом поглядывал на экран”. Несмотря на то что Nielsen начинает измерять уровень *вовлеченности* зрителей в события, разворачивающиеся на телевизионном экране, подобные измерения трудно выполнить для большинства средств распространения рекламы. “Все измерения, которые есть в нашем распоряжении в настоящее время, — это медиа-показатели: рейтинги, количество читателей, количество слушателей, количество обращений (если речь идет о веб-сайтах), — говорит один из руководителей Фонда исследований рекламы. — Но такая материя, как вовлеченность, формируется “внутри” потребителя, а не “внутри” средств распространения рекламы. Нам еще предстоит научиться определять, каким образом целевой потенциальный клиент вступает в контакт с идеей, заложенной в рекламируемом бренде, и как эта идея захватывает его. Если идея, заложенная в рекламируемом бренде, захватила и увлекла клиента, значит, у рекламодателя появились неплохие шансы наладить отношения с таким клиентом”.

Выбор основных типов средств распространения рекламы

Специалист, планирующий использование средств распространения рекламы, должен знать, какой широтой охвата, частотой и силой воздействия обладает каждый из основных

типов средств распространения рекламы. Как показано в табл. 16.2, основными типами средств распространения рекламы являются телевидение, газеты, прямое обращение по почте, журналы, радио, наружная реклама и Интернет. Каждое из этих средств обладает своими преимуществами и недостатками. Принимая решение о выборе того или иного средства распространения рекламы, медиа-планировщики учитывают множество факторов. Они должны выбрать такое средство распространения, которое было бы достаточно эффективным (в том числе и с экономической точки зрения) в деле доставки рекламного послания его целевой аудитории. Следовательно, они должны учитывать степень влияния каждого из средств доставки рекламного послания, эффективность послания и издержки.

Таблица 16.2. Основные характеристики главных форм средств распространения рекламы

| Средство | Преимущества | Недостатки |
|--------------------------|---|---|
| Газеты | Гибкость, своевременность, хороший охват местных рынков, повсеместное признание и высокий уровень доверия аудитории | Кратковременность; низкое качество иллюстраций; небольшое количество случайных читателей |
| Телевидение | Широкий охват массового рынка; низкая стоимость одного контакта; сочетание изображения, звука и движения; сильное воздействие на органы чувств | Высокая общая стоимость; перегруженность рекламой; невысокая степень избирательности |
| Радио | Высокая степень принятия на локальном уровне; высокая географическая и демографическая избирательность; низкие затраты | Только звуковое представление; меньшая степень привлечения внимания аудитории по сравнению с телевидением; непостоянное воздействие на аудиторию; фрагментированная аудитория |
| Журналы | Высокая географическая и демографическая избирательность; доверие и престиж; высокое качество иллюстраций; большая продолжительность жизни; большая аудитория случайных читателей | Длительный временной интервал между размещением и появлением рекламы в печати; высокие затраты; наличие определенного невостребованного тиража; отсутствие гарантии размещения материала в предпочтительном для рекламодателя месте |
| Прямая почтовая рассылка | Высокая степень избирательности аудитории; гибкость; отсутствие конкуренции; возможность персонализации | Относительно высокие затраты на один контакт; образ "макулатурной почты" |
| Наружная реклама | Гибкость; возможность частого повторения; низкие затраты; низкий уровень конкуренции сообщений; хорошая позиционная избирательность | Отсутствие возможности выбирать конкретную аудиторию; ограничения в креативном плане |
| Интернет | Высокая избирательность; низкие затраты; немедленный охват аудитории; возможности интерактивности | Небольшая, неоднородно распределенная с географической точки зрения аудитория; относительно незначительное воздействие; возможность управлять контактом со стороны пользователя |

Комплекс средств доставки рекламных посланий необходимо регулярно пересматривать. Долгое время в комплексе средств доставки посланий рекламодателей общенационального масштаба доминировали журналы и телевидение; другими средствами доставки рекламных посланий зачастую пренебрегали. Однако, как указывалось в предыдущей главе, в последние годы комплекс средств доставки рекламных посланий претерпевает определенные изменения. По мере существенного роста затрат на размещение рекламы в средствах массовой информации, сокращения аудитории средств массовой информации, а также появления новых — и весьма перспективных — средств доставки рекламных посланий многие из рекламодателей пересориентируются на другие способы выхода на своих потенциальных клиентов. Они дополняют традиционные средства массовой информации более специализированными и узконаправленными средствами доставки рекламных посланий, которые обходятся им дешевле, более эффективно достигают целевой аудитории и глубже вовлекают ее в процесс восприятия рекламного послания.

Например, в наши дни переживают подлинный бум кабельное телевидение и системы спутникового телевидения. Подобные системы допускают возможность реализации достаточно узких форматов телевизионных программ (например, чисто спортивные или новостные телевизионные каналы, а также каналы, посвященные таким узкоспециальным темам, как питание, искусство, ведение домашнего хозяйства, садоводство и огородничество, кулинария, путешествия и туризм, история, финансы и т.п.), ориентирующихся на вполне определенные группы населения. Time Warner, Comsat и другие операторы кабельного телевидения в настоящее время даже тестируют системы, которые дадут возможность направлять конкретные типы рекламы в определенные регионы или определенным категориям зрителей. Например, реклама, предназначенная для какой-нибудь испаноязычной газеты, будет распространяться только в испаноязычной среде, а рекламу компаний, специализирующихся на производстве корма для домашних животных, будут смотреть лишь владельцы домашних животных.

Рекламодатели могут воспользоваться подобным “узкоцеванием” для нацеливания на строго определенные сегменты рынка вместо “пальбы по огромным площадям”, которую ведут сетевые широкоэвещательные системы. В этом смысле неплохие перспективы вырисовываются перед системами спутникового и кабельного телевидения. Однако все чаще реклама появляется там, где ее меньше всего ожидаешь. В своих попытках найти менее дорогостоящие и более узконаправленные средства доставки рекламных посланий потенциальным клиентам рекламодатели выявили великолепный набор так называемых “альтернативных средств доставки информации”.

Еще одной важной тенденцией, которая влияет на выбор средств доставки рекламных посланий, является быстрый рост количества “медиа-многостаночников”, т.е. людей, способных одновременно воспринимать информацию из нескольких источников.

Медиа-планировщики должны учитывать все эти особенности восприятия средств доставки информации современными потребителями при выборе тех или иных типов средств распространения рекламных посланий, которыми они будут пользоваться.

Выбор рекламных носителей

Рекламные носители — конкретные средства распространения рекламы в пределах каждого основного типа, например конкретные журналы, телешоу, радиопрограммы.

На данном этапе специалист по использованию средств распространения рекламы должен выбрать самые эффективные **рекламные носители** — конкретные средства распространения в пределах каждого из основных типов, которые мы обсудили выше. В боль-

шинстве случаев выбор приходится делать из поистине невообразимого количества вариантов. Так, если речь идет о радио и телевидении, в любой стране насчитывается очень много станций и каналов, не говоря уже о сотнях и даже тысячах программ и передач, в которых можно разместить рекламу. Фаворитами рекламодателей являются программы, которые транслируются в самое престижное эфирное время (*прайм-тайм*); однако, понятно, что чем популярнее программа, тем выше стоимость размещения рекламы в ней.

Если говорить о размещении рекламы в журналах, то специалист по использованию рекламных средств должен учесть их тиражи, стоимость рекламных объявлений в зависимости от размеров, количества цветов и места, отведенного для размещения рекламы, а также периодичность выхода издания. В любой стране издаются журналы с очень большим тиражом (например, где печатаются программы теле- и радиопередач на неделю), предназначенные для массовой аудитории. Помимо этого, выходит также масса специальных изданий, которые позволяют рекламодателям охватить определенные целевые аудитории (например, если рекламная информация предназначена прежде всего для бизнесменов, то лучше разместить ее в журнале экономической тематики). Итак, рекламист выбирает средство рекламы, которое наилучшим образом решит стоящую перед ним задачу и позволит достичь целевой группы потребителей в максимально короткие сроки. После этого специалисту по средствам распространения рекламы необходимо оценить каждый журнал по таким критериям, как достоверность, престижность, качество иллюстраций, редакционная политика и сроки предоставления рекламных материалов. В конечном итоге именно этому специалисту приходится решать, какие носители обеспечат наилучший охват аудитории, частоту рекламы и силу ее воздействия за выделенные на рекламу средства.

Кроме того, медиа-планировщик должен также подсчитать и учесть стоимость охвата тысячи человек тем или иным рекламным носителем. Например, полностраничная четырехцветная реклама в ежемесячном деловом журнале стоит 30 тыс. фунтов стерлингов, а ее читатели составляют три миллиона человек; следовательно, стоимость охвата тысячи человек равняется приблизительно 10 фунтам стерлингов. При этом такая же реклама в региональном отраслевом журнале может обойтись фирме всего в 20 тыс. фунтов стерлингов, но она будет охватывать лишь миллион человек, и затраты на охват тысячи человек составят уже около 20 фунтов стерлингов. Специалист по планированию использования средств рекламы распределяет все журналы, в которых его компания может разместить свою рекламу, по стоимости охвата тысячи человек и отдает предпочтение тем, в которых этот показатель ниже всего. Кроме того, ему необходимо учитывать стоимость производства рекламы для разных средств. Так, например, реклама для размещения в печатных СМИ, особенно в газетах, стоит довольно дешево, а хороший телевизионный рекламный ролик нередко обходится в миллионы долларов. Следует также помнить, что в разных странах затраты на подготовку рекламы существенно варьируются, поэтому планировщику надо быть предельно внимательным и избегать обобщений и средних показателей.

Таким образом, очевидно, что специалисту по планированию использования средств рекламы необходимо найти оптимальный компромисс между стоимостью разных средств и факторами, определяющими силу их воздействия. Во-первых, ему следует сравнить будущие затраты с *характеристиками аудитории* конкретного рекламного носителя. Например, для рекламы персонального цифрового секретаря (миниатюрного ПК) самым эффективным носителем будет деловой журнал, который читают именно те люди, которых прежде всего заинтересует этот продукт; издания для молодых родителей или домашних умельцев будут представлять в этом случае значительно меньшую ценность для рекламодателя. Во-вторых, надо учесть *уровень внимания аудитории*. Следует помнить, что читатели журналов

мод, например *Vogue*, обычно обращают на рекламу гораздо больше внимания, чем читатели *деловых изданий*. В-третьих, специалисту по планированию необходимо оценить *качество периодического издания*. Так, например, *Financial Times* и *The Economist* внушают людям больше доверия и более престижны, чем небольшие газеты вроде *News of the World* или еженедельные развлекательные журналы, скажем, *Hello!* или *Now*.

Распределение времени размещения рекламы

Рекламодатель должен принять решение о том, как он будет размещать свою рекламу в течение года. Предположим, пик продаж товара приходится на декабрь, а в марте наступает спад. Фирма может варьировать размещение своей рекламы, исходя из сезонных колебаний; может решить сделать это так, чтобы противостоять этим колебаниям, а может принять решение вовсе не изменять частоту и интенсивность рекламы в течение года. Большинство компаний выбирают первый вариант, причем некоторые используют *только* его. Например, многие универмаги размещают свою рекламу — как правило, рекламу сезонных распродаж — в конкретные периоды года: в Рождество, во время Пасхи и летом. Кроме того, рекламодатели могут достичь больших результатов при проведении рекламы на телевидении — как с точки зрения затрат, так и с точки зрения силы влияния, — проводя рекламные кампании в более “дешевые” месяцы.

По сведениям Media Audits (компания, специализирующаяся на аудите рекламы, транслируемой во время рекламных пауз), быстрорастущей фирме — производителю товаров широкого потребления Kimberly-Clark удалось достичь повышения ценности своих затрат на 6,4% по сравнению с прежними показателями благодаря тому, что она сосредоточила свои бюджеты на рекламу на английском телевидении в январе и декабре и отказалась от рекламных кампаний в более “дорогие” месяцы — в октябре и ноябре. В отличие от нее этот показатель компании Kraft снизился на 4,2% из-за того, что она рекламировала свои товары в более дорогие периоды. Хотя Media Audits и признает, что некоторые компании ограничены в своих возможностях использовать преимущества более “дешевых” месяцев, по ее мнению, 60–70% из них вполне могли бы пользоваться выгодами сезонных расхождений в ценах на рекламу.

И наконец, рекламодатель должен выбрать модель для размещения рекламы. Выбрав модель, основанную на постоянстве, он будет равномерно распределять рекламу в течение определенного периода времени.

Постоянство — равномерное распространение рекламы в течение определенного периода времени.

Модель пульсации подразумевает неравномерное распределение рекламы в течение определенного периода времени.

Пульсация — неравномерное (рывками) распространение рекламы на протяжении определенного периода времени.

Например, 52 выпуска рекламы можно запланировать так, чтобы они выходили по одному в неделю на протяжении года, а можно выпустить несколькими интенсивными “залпами”. Идея в данном случае заключается в том, чтобы интенсивно рекламировать свой продукт в течение непродолжительного времени и сформировать высокий уровень осведомленности потребителей, который может быть перенесен на следующий период, до очередного “рывка”. Сторонники данной модели считают, что она позволяет достичь не меньшей силы воздействия, чем модель, основанная на постоянстве, но при значительно

меньших затратах. Однако некоторые специалисты по медиа-планированию утверждают, что хотя пульсирующая модель позволяет резко повысить уровень осведомленности, качество коммуникаций при ее использовании оставляет желать лучшего.

Последние достижения в технологиях оказали огромное влияние на медиа-планирование и покупательские функции. Так, например, существуют новые компьютерные программы (так называемые *медиа-оптимайзеры*), которые позволяют специалистам оценивать самые разные комбинации телепрограмм и цен на рекламу в них. С их помощью они принимают более обоснованные решения относительно комплекса сетей, каналов, программ и времени суток, которые обеспечат им самый большой охват аудитории на один евро, затраченный на рекламу.

Оценка эффективности рекламы и прибыли на инвестиции в рекламу

Контроль эффективности использования средств, расходуемых на рекламу, и **прибыли на инвестиции в рекламу** является чрезвычайно актуальным для большинства компаний. Все чаще высшее руководство компаний задается вопросами “Как узнать, не являются ли наши расходы на рекламу завышенными или, наоборот, заниженными?” и “Какую прибыль мы получаем на наши инвестиции в рекламу?” Согласно недавнему опросу рекламодателей, проведенному Ассоциацией национальных рекламодателей США (Association of National Advertisers – ANA), измерение эффективности и экономичности рекламы является самой актуальной задачей современных рекламодателей. Результаты этого опроса свидетельствуют о том, что (по мнению 61,5% респондентов) очень важно правильно определять и измерять эффективность и экономичность рекламы и принимать соответствующие меры касательно ответственности за разумное расходование рекламных средств.

Прибыль на инвестиции в рекламу — чистая прибыль на инвестиции в рекламу, деленная на издержки инвестиций в рекламу.

Тестирование рекламы — оценка коммуникативного эффекта рекламы до или после ее опубликования в печатных СМИ или показа ролика.

Рекламодателям необходимо регулярно оценивать два типа результатов использования рекламы: коммуникативную и коммерческую эффективность проведенной рекламной кампании. Измерение *коммуникативной эффективности* — или *апробация текста* — показывает, насколько эффективным было воздействие рекламы на потребителя. Такое исследование проводят до или после публикации рекламы в печати или трансляции по телевидению. Перед тем как разместить рекламу в выбранном средстве распространения, рекламодатель представляет на рассмотрение группы потребителей варианты рекламы и просит дать оценку каждому из них. Хотя это и несовершенный метод измерения фактического воздействия рекламы, более высокий рейтинг указывает на потенциально более эффективную рекламу. Если эффективность оценивается после проведения рекламной кампании, то рекламодатель может оценить уровень осведомленности потребителей о рекламировавшейся продукции или уровень предпочтения.

А насколько увеличивается *объем продаж*, если реклама повышает уровень осведомленности о данной торговой марке на 20%, а уровень предпочтения к ней — на 10%? Зачастую бывает труднее измерить *коммерческий эффект* от рекламы, чем результат ее воздействия на потребителя. Следует помнить, что, помимо рекламы, на уровень продаж

влияет много других факторов — свойства товара, его цена и доступность. На рис. 16.2 показаны уровни коммуникативного эффекта, над которыми рекламистам следует вести постоянное наблюдение при проведении любой рекламной кампании.



Рис. 16.2. Оценка коммуникативного эффекта рекламы и ее влияния на объем продаж

- Изменение в уровне осведомленности о марке определяется количеством потребителей, *не осведомленных* о ней до рекламы, и тех, кто *заметил* рекламу и уже *осведомлен* о продукте, или разницей между количеством потребителей, которые знали о существовании продукта до и после рекламной кампании. Если увеличение данного показателя было незначительным или уровень осведомленности снизился, то рекламодателю необходимо выяснить, стало ли это результатом слабого воздействия рекламы на потребителя или потребители просто *забыли* рекламу из-за недостаточно четкого призыва вновь стать покупателями товара или услуги, или из-за того, что фирма выделила на данную кампанию недостаточно средств.
- Природу отношения потребителей к марке можно определить как до, так и после кампании. Информационная реклама позволяет потребителям больше *узнать* о преимуществах продукта или марки. Если целевая аудитория выбрана неправильно или несет в себе негативное или нежелательное послание, у потребителей возникает *антипатия* или в лучшем случае безразличие к торговой марке. О симпатии, конечно же, не может быть и речи. В этом случае рекламодателю следует либо изменить форму рекламного обращения таким образом, чтобы оно вызывало больший интерес потребителей, либо улучшить его содержание с тем, чтобы оно более полно рассказывало целевым потребителям о преимуществах данной марки.
- Потребители, которые *оцениют* рекламируемые преимущества марки, проявляют свое благосклонное отношение в форме стойкой приверженности к нему. Изучение потребителей до и после рекламной кампании позволит рекламодателю выяснить, насколько изменились их предпочтения. Ему следует выявить также причины от-

каза потребителей от продукта, чтобы устранить недостатки в процессе реализации коммуникативной программы.

- Рекламная кампания может проводиться, чтобы превратить предпочтение потребителей в более определенное *намерение* купить товар или услугу. И в этом случае рекламодатель также может оценить ответную реакцию и изменения, которые произошли в намерениях покупателей за счет рекламы.
- Влияние рекламной кампании на объем продаж, как правило, оценить очень сложно. На вопрос о том, насколько увеличивается уровень продаж, если реклама повышает уровень знания потребителей о данной марке на 20%, а уровень предположения к нему на 10%, ответить обычно довольно трудно. Как уже говорилось, помимо рекламы, на уровень продаж, или *пробных покупок*, влияют другие факторы, в частности характеристики товара, его цена и доступность. Один из способов оценки коммерческого эффекта рекламы заключается в сравнении уровня продаж в прошлом с расходами на рекламу. Существует еще один способ — экспериментальный. Например, для оценки эффекта при разных уровнях рекламных расходов компания Pizza Hut может варьировать сумму рекламного бюджета на рыночных территориях и сопоставлять уровни продаж. Вполне возможно, что она затратит на одной территории обычную сумму, на второй — половину обычной суммы, а на третьей — сумму, в два раза превышающую обычную. При этом, если эти три территории похожи и остальные маркетинговые действия на них были одинаковыми, разницу в объемах продаж на этих рыночных территориях можно смело отнести на счет влияния рекламы. При использовании более сложных экспериментальных методов могут учитываться и другие переменные, например, различия в самой рекламе и средствах, которые применяются для ее распространения.
- Если покупатель *удовлетворен* маркой, которую приобрел, то в следующий раз он скорее всего опять купит этот же продукт. Измерить степень влияния специальной “напоминающей” рекламной кампании на совершение повторной покупки сложно, поскольку разграничить немедленный и долгосрочный эффект рекламы очень трудно. Однако, чтобы определить изменения в частоте покупок и использовании продукта, можно провести исследования наподобие “до и после”, а также контролируемые эксперименты. В данном случае рекламодателям опять же следует наладить обратную связь с покупателями, что поможет более точно оценить степень влияния своих коммуникаций на совершение потребителями повторной покупки. Причем во многих случаях винить рекламу за отсутствие повторных покупок не стоит, поскольку такой результат довольно часто обусловлен самой природой потребления: например, потребителям надоело использовать один и тот же продукт, и они хотя бы попробовать что-нибудь другое. В этом случае реклама просто бессильна что-либо сделать. Согласитесь, немногим из нас нравится идея сидеть на постоянной диете, круглый год питаясь исключительно консервированными бобами, супами и сосисками компании Heinz!

Прочие вопросы рекламы

Разрабатывая рекламные стратегии и программы, компания должна ответить на два дополнительных вопроса. Во-первых, как организовать рекламную функцию, в частности, кто именно будет решать задачи, связанные с рекламой? Во-вторых, каким образом

компания будет адаптировать свои рекламные стратегии и программы с учетом дополнительных требований международных рынков?

Организация рекламной кампании

Разные организации решают вопросы, касающиеся рекламы, самыми разными способами. В небольших и средних компаниях рекламой, как правило, занимается специалист из отдела сбыта или маркетинга. Крупные компании могут позволить себе создать специализированные рекламные подразделения, которые составляют рекламные бюджеты, сотрудничают с рекламными агентствами и организуют дилерские экспозиции и другую рекламную деятельность, которой не занимаются агентства. Однако большинство компаний предпочитают обращаться к сторонним рекламным агентствам, поскольку это дает им ряд весьма существенных преимуществ.

Конечно, передача рекламных функций стороннему агентству характеризуется некоторыми недостатками, в частности, потерей полного контроля над рекламным процессом, снижением гибкости; возникновением конфликтов, если агентство навязывает клиенту свои методы работы; неспособностью клиента осуществлять координацию. Однако, невзирая на все эти потенциальные проблемы, многие компании все же считают, что, пользуясь знаниями и опытом специализированных агентств, они выигрывают.

Как же работает рекламное агентство? Первые агентства появились в середине XIX века и были основаны продавцами и брокерами, которые работали на средства массовой информации и получали комиссионные за продажу рекламного места различным компаниям. Со временем они начали помогать клиентам в подготовке рекламных кампаний. В конце концов, они создали агентства, из-за чего их связи с рекламодателями стали теснее, чем связи со средствами массовой информации. В современных агентствах работают специалисты, которые способны решить многие задачи (например, исследования, творческая работа) более профессионально, чем сотрудники компании. Агентства предлагают свой, свежий взгляд на проблемы компании, основанный на многолетнем опыте сотрудничества с разными клиентами и работы в разных ситуациях. Агентства имеют преимущества при покупке средств распространения рекламы. Учитывая все это, даже те компании, в которых созданы специализированные рекламные отделы, как правило, обращаются в рекламные агентства.

Некоторые из агентств поистине огромны. Агентство McCann-Ericsson, например, имеет годовую валовую прибыль около 1,9 млрд. долл., а общая стоимость размещенной им рекламы составляет 18 млрд. долл. В последние годы многие агентства осуществили ряд объединений и слияний, создав глобальные маркетинговые компании. Одна из таких "мегагрупп", WPP Group, включает несколько крупных агентств, компаний по связям с общественностью и стимулированию сбыта. Общий объем размещаемой ею рекламы превышает 75 млрд. долл., а валовая прибыль составляет 8 млрд. долл.

Большая часть рекламных агентств имеет персонал и ресурсы, достаточные для подготовки и проведения всех этапов рекламной кампании, начиная с составления ее плана до подготовки, размещения и оценки эффективности рекламы. Чаще всего рекламные агентства состоят из четырех отделов: креативного (подготавливает и создает рекламу); медиа-отдела (выбирает средства распространения рекламы и размещает рекламу); исследовательского (изучает характеристики и запросы потребителей) и коммерческого (осуществляет коммерческие операции агентства). Каждого клиента в крупном агентстве ведет специально назначенный менеджер, а сотрудники отделов обычно назначаются для работы над одним или несколькими проектами.

Услуги рекламных агентств традиционно оплачивались комиссионными или гонорами, причем известные агентства за их способность разместить в СМИ большие рекламы получали большие комиссионные. Однако в последнее время и рекламодателям, и агентствам система оплаты, основанная на комиссионных, все больше не нравится. Крупные рекламодатели жалуются, что за одни и те же услуги им приходится платить больше, чем мелким компаниям, просто потому, что они размещают больше рекламы. Кроме того, рекламодатели считают, что из-за системы комиссионных агентства часто отказываются от недорогих средств рекламы и краткосрочных рекламных кампаний. Агентства же, в свою очередь, недовольны тем, что при системе комиссионных им приходится оказывать дополнительные услуги фактически бесплатно. Кроме того, прежняя формула, основанная на комиссионных, не учитывает такого важного нового средства распространения рекламы, как Интернет. Поэтому все большее распространение получает оплата услуг агентств на основе гонораров либо комбинация комиссионных и гонораров. А некоторые крупные рекламодатели уже корректируют сумму вознаграждения агентств в зависимости от эффективности проведенной ими рекламной кампании.

Существует еще одна тенденция, оказавшая большое влияние на рекламный бизнес. Многие агентства стараются удержаться на плаву, начав предлагать клиентам разнообразные сопутствующие маркетинговые услуги. Они все чаще предлагают полный спектр взаимосвязанных услуг по маркетингу и продвижению продуктов, включающий рекламу, стимулирование сбыта, паблик-релейшенз, прямой маркетинг и маркетинговые исследования. Некоторые из них, стараясь предоставить своим клиентам максимально полный перечень маркетинговых услуг, предлагают консультации по маркетингу, а также сами производят телевизионную продукцию и проводят тренинги для торгового персонала клиентов.

Однако многие из агентств сталкиваются с тем, что рекламодатели не ждут от них ничего, кроме традиционных услуг по рекламе, в средствах массовой информации, стимулированию сбыта и иногда по организации мероприятий по связям с общественностью. Поэтому многие рекламные агентства в последнее время ограничили диапазон своих сервисных предложений и больше сосредоточились на традиционных услугах или на своей основной сфере компетенции. Некоторые из них даже основали свои “креативные бутики” — небольшие независимые подразделения, которые разрабатывают креативные рекламные кампании самостоятельно, избавляясь тем самым от бюрократии, характерной для крупных агентств.

Решения, связанные с рекламной деятельностью на международном уровне

Итак, мы обсудили основные направления рекламной деятельности компании. Однако рекламодатели, действующие на международных рынках, сталкиваются с проблемами и трудностями, с которыми компании, работающие только на внутреннем рынке, не знакомы. При подготовке рекламы для международных рынков им приходится решать ряд дополнительных специфических вопросов.

Стандартизация или дифференциация

Рекламодатели различных стран, выходя на международные рынки сбыта, сталкиваются с вопросами, которые при работе на внутренних рынках их не беспокоили. Прежде всего им предстоит решить, до какой степени реклама на международном уровне следует

адаптировать к уникальным характеристикам рынков разных стран. Некоторые крупные рекламодатели пытались поддерживать всемирную известность своих торговых марок с помощью стандартизации на мировом уровне. Так, например, компания Jeep создала себе всемирно известный имидж на основе таких технических характеристик, как прочность и надежность; напиток Sprite был разработан компанией Coca-Cola специально для молодежи всех стран независимо от национальности. Реклама бритвы Sensor Excel for Women компании Gillette практически одинакова по всему миру; в нее вносятся только мелкие изменения с учетом особенностей местной культуры.

Стандартизация рекламы обеспечивает компаниям множество преимуществ: уменьшаются расходы на рекламу, ослабляется координация рекламной деятельности со стороны регулирующих органов, имидж компании и продукта становится более последовательным на разных рынках. Однако следует признать, что у стандартизации есть и серьезные недостатки. Наиболее важный из них заключается в том, что при таком подходе игнорируются культурные, демографические и экономические различия не только между континентами, но и между странами, входящими в так называемые “гармоничные” торговые сообщества, например, между странами Европейского Союза. Так, проведение рекламной кампании в Европе считается очень сложной задачей вследствие значительного разнообразия и серьезных культурных различий между странами — членами ЕС, которые проявляются в уровне и образе жизни, языке, музыке, менталитете и ценностях. Интересно, что у англичан больше общего с австралийцами, которые живут на другом конце света, чем с немцами или французами, живущими по соседству. Определенные культурные различия наблюдаются и на азиатских рынках (японские и индонезийские потребители так же похожи друг на друга, как немцы похожи на итальянцев), и на новых европейских. Например, если говорить о трех новых балтийских независимых государствах — Латвии, Литве и Эстонии, — то можно с уверенностью сказать, что общим рынком их не назовешь, поскольку все они имеют разные языки, свои денежные единицы и потребительские привычки.

Следует также отметить, что хотя рекламные послания могут быть стандартизированными, их исполнение таковым быть не может, поскольку культурные особенности разных стран неизменно и очень существенно влияют на коммуникативный процесс. Один из опросов общевропейских бренд-менеджеров показал, что, по мнению большинства из них, стандартизировать исполнение рекламы очень и очень сложно. Исходя из этого, большинство рекламодателей, работающих на международном рынке, что называется, “мыслят глобально, но действуют локально”. Сначала они разрабатывают глобальные рекламные *стратегии*, которые позволяют повысить эффективность и постоянство маркетинговых усилий их компаний на международном уровне. Затем адаптируют свои рекламные *программы* с учетом потребностей и ожиданий покупателей конкретных локальных рынков. Во многих случаях, даже когда используется стандартное сообщение, исполнение рекламы адаптируется с учетом местных настроений и ожиданий.

Стандартизированная рекламная кампания скорее всего будет успешной при маркетинге товаров производственного назначения и при корпоративном маркетинге, поскольку в этих случаях целевые аудитории более однородны в своих потребностях и покупают товары по одним и тем же причинам. Например, при выборе бульдозеров любая компания — европейская, азиатская или американская — будет сравнивать одни и те же характеристики (производительность, срок службы, стоимость технического обслуживания, условия гарантии, доступность запчастей). Реклама потребительских товаров меньше поддается стандартизации из-за культурных различий рынков. Тем не менее сходство можно найти и здесь. Например, на многих рынках существуют сегменты очень состоятельных потребителей, к которым апеллируют такие марки, как Cartier, Montblanc,

Mercedes и Hugo Boss. Точно так же с помощью одного и того же послания можно апеллировать и к молодежи всего мира. Такие марки, как Nike, Pepsi и Jeep, рекламируются глобально: Jeep сформировала общемировой имидж, который ассоциируется с выносливостью и надежностью; Nike призывает американцев, африканцев, азиатов и европейцев “Just do it” (“Просто сделай это”); Pepsi апеллирует к молодежи всего мира.

Централизация или децентрализация

Кроме того, любому глобальному рекламодателю необходимо определить, насколько централизованным или децентрализованным должно быть принятие решений относительно организации рекламной программы и ее реализации. На выбор относительно централизации и децентрализации решений, связанных с глобальной рекламой фирмы, влияют пять факторов.

1. *Корпоративные и маркетинговые цели.* Если глобальные маркетинговые цели компании доминируют над ее внутренними целями, она скорее всего выберет вариант централизованного принятия решений, касающихся рекламы и коммуникации.
2. *Однородность продуктов.* Чем однороднее товар или услуга, рекламируемые на рынках разных стран, тем целесообразнее использование единого подхода, позволяющего централизованно управлять рекламными кампаниями.
3. *Призыв к действию.* Обоснованный призыв к действию, сопровождающий товар, для потребителей является основной причиной, по которой они его покупают. Эти причины могут существенно отличаться в разных странах, что вызвано разницей в демографических и психографических характеристиках потребителей. Франженки пьют минеральную воду, чтобы оставаться стройными, немки — чтобы быть здоровыми. Членство в гольф-клубе в Сингапуре считается покупкой, подтверждающей высокий социальный статус потребителя, а в Великобритании — это один из самых обычных видов деятельности на досуге, и ни о какой эксклюзивности речь тут не идет. Если основной призыв сильно варьирует на разных рынках, компании следует выбрать децентрализованный подход к принятию решений относительно рекламы на международном рынке.
4. *Культурная восприимчивость.* Если относительно продукта сформировались четкая своеобразная культура потребления, привычки и предпочтения, как, например, в случае с продуктами питания и напитками, то компании необходимо повысить степень децентрализации при принятии решений относительно рекламы.
5. *Юридические ограничения.* Особенности регулирования рекламной деятельности в разных странах оказывают на решения в рекламе очень серьезное влияние. В странах, где рекламодателю приходится приспосабливаться к строгим требованиям, предпочтительнее децентрализованный подход к принятию решений, чтобы можно было в полной мере использовать практические рекомендации на локальном уровне. В Европейском Союзе, например, до наступления истиной “гармонии” действующим на международном уровне рекламодателям необходимо очень внимательно относиться к даже едва заметным различиям в законодательствах разных стран и принятых в обществе норм, что позволит избежать весьма дорогостоящих ошибок.

Варианты, которые выбирают фирмы, чрезвычайно разнообразны. Одни организации стараются жестко контролировать свою международную рекламную деятельность из центра, адаптируя свои кампании с учетом местной культуры и условий. Другие предоставляют локальным менеджерам относительную свободу действий, требуя от них раз-

рабатывать рекламные программы в рамках широких стратегических требований, а деятельность рекламных агентств и компаний по закупке средств рекламы четко регламентируется директивами из центра. Третьи предоставляют локальному менеджменту полную автономию как на общем стратегическом уровне, так и на уровне реализации локальных стратегий.

Всемирные средства распространения рекламы

Международные средства распространения рекламы весьма разнообразны.

- **Газеты.** Новые технологии, в частности спутниковая печать, которая позволяет передавать рекламные тексты на печать через спутник, обеспечивают более быстрое и эффективное распространение рекламы. Так, многие международные газеты (например, *International Herald Tribune*, *Financial Times*, *Asahi Shimbun*, *Wall Street Asian*, *Wall Street Journal*) одновременно печатаются сразу в нескольких странах мира. В общем и целом в местной и глобальной прессе произошли серьезные изменения; все больше газет, чтобы иметь возможность охватывать определенные целевые аудитории, становятся глобальными.
- **Журналы.** Есть национальные и международные журналы, которые размещают рекламу, направленную на региональных, международных или глобальных читателей (например, *Fortune*, *Newsweek*, *Time*, *The Economist*). Женские журналы, например *Cosmopolitan*, *Elle*, *Vogue* и *Harper's Bazaar*, печатаются для читателей различных целевых стран или регионов в разных изданиях.
- **Профессиональные и технические издания.** Только в одной Европе сегодня насчитывается 15 тыс. таких изданий, и их число постоянно растет.
- **Кинематограф.** Это относительно популярное средство для охвата таких аудиторий, как, например, подростки. В развивающихся и слаборазвитых странах кино до сих пор остается важным средством распространения рекламы.
- **Телевидение.** В настоящее время очень трудно найти страну, в которой отсутствует телевидение и в которой оно не используется как одно из основных средств распространения рекламы. Спутниковое и кабельное телевидение значительно расширило и усилило возможности использования телевидения для международной рекламы. Такие телестанции, как, например, *CNN*, *NBC Super Channel* и *Eurosport*, стали очень популярными медиа-каналами, которые активно используются для распространения международной рекламы. Еще одна международная группа телевизионных каналов включает *Dow Jones's European Business News*, *BBC Worldwide* и *CNBC NBC*.
- **Наружная реклама и реклама на транспорте.** Эти средства распространения рекламы используются во всем мире. На развитых западных рынках набор средств наружной рекламы, используемых рекламодателями, постоянно дополняется и расширяется (например, скамьи в парках, грузовики, такси, павильоны автобусных остановок). Эти средства используются в качестве альтернативных в случаях, когда реклама продукта по телевидению невозможна, например, если речь идет о табачных изделиях и алкогольных напитках. В некоторых странах, например в Индии и КНДР, наружная реклама приобретает в последнее время все большее значение.
- **Средства интерактивной коммуникации.** Интерактивные системы, такие как видеотекст и коммерческое телевидение, приобретают все большее значение в связи с дальнейшим развитием кабельного телевидения. Сегодня не только Интернет яв-

ляется новым каналом рекламы; большую популярность приобретает также, например, TiVo, новая технология, которая позволяет телезрителям сохранять и воспроизводить телепередачи в реальном времени. Появилось и развивается также интерактивное телевидение, которое все больше позволяет телеаудитории контролировать процесс просмотра программ, что приводит к ее дальнейшей фрагментации.

- **Радио.** Как средство распространения международной рекламы, радио имеет некоторые ограничения, поскольку коммерческие радиостанции, как правило, региональные. Однако, например, радио *Luxembourg* — интернациональная европейская радиостанция — транслирует рекламу на нескольких языках и адресует ее всей Европе.
- **Реклама в местах продажи.** Мировое достижение, которое современные рекламодатели широко используют как средство охвата целевых потребителей, где бы они ни находились: на работе, в фитнес-центре, супермаркете, аэропорте или в самолете.
- **Ярмарки и выставки.** Дорогостоящее средство распространения рекламы, но очень эффективное для международных коммуникаций.
- **Спонсорство.** Спонсирование спортивных мероприятий, например Олимпийских игр, чемпионата мира по футболу или событий в мире искусства, обеспечивает рекламодателям поистине огромный охват аудитории. Однако эта глобальная аудитория очень рассредоточена, и измерить эффективность подобных рекламных мероприятий крайне сложно.
- **Прочие средства.** Материалы, которые используются в качестве рекламы в местах продажи, воспроизвести в международном масштабе весьма сложно. Безусловно, их необходимо адаптировать к локальным условиям, в частности к языку, законодательству и характеристикам торговых точек. Прямая почтовая рассылка используется во многих странах, но в основном местными компаниями. Поскольку организация, предлагающая почтовые услуги, в разных странах, в том числе и в странах ЕС, работает по-разному, это средство распространения рекламы в международном масштабе обычно не применяется. Однако компании, продающие товары по кредитным карточкам, у которых есть база данных по интернациональным клиентам, могут воспользоваться этим средством для глобальных коммуникаций. Все большее признание получает связь через Интернет в режиме реального времени. Организации, которые ищут возможность охватить глобальную аудиторию, постоянно увеличивают инвестиции в это интерактивное средство распространения рекламы (в главе 4 мы обсудили интерактивный маркетинг более детально).

Медиа-планирование, закупка средств распространения рекламы и затраты на международную рекламу

Выбрать средства распространения международной рекламы намного сложнее, чем выбрать средство для местной рекламы, поскольку в данном случае специалисту по медиа-планированию необходимо учитывать специфику национального законодательства и культурно-исторические особенности различных стран. Чтобы такое планирование было эффективным, международным рекламодателям нужны надежные и качественные средства распространения рекламы, которые можно использовать в разных странах, а также данные о результатах исследований потребительской аудитории этих стран. В некоторых странах получить достоверную информацию о составе и размере аудитории, стоимости рекламного места и прочее очень сложно. Более того, методика проведения исследований и оценка их результатов не одинаковы в разных странах, что делает сравнение данных, полученных из

разных стран, практически невозможным. В ЕС в настоящее время Европейская ассоциация рекламных агентств разработала систему, позволяющую объединить нужные сведения, чтобы помочь медиа-исследователям объединенной Европы. Недавно реализованные общеевропейские исследовательские проекты, которые финансировались рекламодателями, агентствами, печатными и телевизионными СМИ, позволили собрать данные, благодаря которым специалисты по медиа-планированию смогут разрабатывать более эффективные кампании как для всей Европы, так и для отдельных ее регионов.

Помимо этого, предпочтения относительно разных средств распространения рекламы и цены на них также сильно варьируются в разных странах. Одно из исследований показало, что в скандинавских странах доминируют печатные СМИ — двое из трех опрошенных респондентов сказали, что испытывают большое доверие к такой рекламе, и в то же время только один из пяти признал, что в такой же мере доверяет телевизионной рекламе. Такое предпочтение печатного слова очень сильно влияет на выбор средства распространения рекламы. Еще одно исследование показало, что как минимум сорок из пятидесяти крупнейших рекламодателей, действующих на территории всей Европы, объединили свою деятельность по закупке средств распространения рекламы в единую сеть, рассчитывая таким образом снизить цены. Тем не менее культурные различия в закупочных предпочтениях никуда не делись. Например, в Италии такой показатель, как рекламный вес (планируемый или достигнутый на практике охват аудитории рекламной кампанией), намного выше, чем в других европейских странах. Согласно одному источнику, эти культурные различия обусловлены не логикой, а тем, чего больше всего хотят добиться медиа-планировщики, и часто приводят к сопротивлению стандартизированным или централизованным подходам на локальном уровне. Таким образом, стандартизация общеевропейских медиа-стратегий — задача очень сложная.

Все это позволяет сделать следующий вывод: компании, рекламирующие свои продукты на рынках разных стран, должны решить, какое средство распространения рекламы выбрать, основываясь на данных о целевых группах, на имеющемся в их распоряжении бюджете, на данных о стоимости рекламной площади и оценке эффективности различных средств распределения рекламы в той или иной стране.

Международные правила рекламы

Страны отличаются также по уровню ограничений, действующих в сфере рекламной деятельности. Во многих государствах существует множество норм и законов, ограничивающих и регулирующих рекламные затраты компании, использование средств распространения рекламы, природу рекламных призывов и обещаний и другие аспекты рекламных программ. Так, например, в последнее время острую дискуссию в Европе вызвали законы, регулирующие рекламу товаров, целевой аудиторией которой являются дети, а также реклама сигарет и алкоголя.

В Швеции, Норвегии и Дании реклама для детей младше 12 лет запрещена законом. Чтобы выполнить это правило, McDonald's рекламирует себя в этом регионе как семейный ресторан. Реклама для этой категории потребителей запрещена также в Бельгии, Ирландии, Голландии и Австрии; аналогичные законы обсуждаются в Италии и Польше. В Греции запрещается рекламировать игрушки раньше 10 часов вечера.

Если говорить о табачных изделиях, то по требованию Европейской комиссии к 2006 году их реклама была запрещена всеми ее членами. Эти запреты вводились постепенно: сначала, в 2001 году, была запрещена реклама в кинотеатрах; в 2002 году — в печати, в 2003 — в ходе спонсорской деятельности. Спонсорская реклама сигарет при проведении мероприятий мирового значения, например автогонок "Формула 1", был запрещена к 2006 году.

Что касается алкоголя, то весьма строгие ограничения существуют в Швеции и Финляндии, но дальше всех пошла Франция — здесь введен запрет на все формы рекламы алкогольных напитков. В Дании и Великобритании производитель обязан помещать на этикетках бутылок предупреждение о вреде алкоголя; в ближайшем времени, по всей вероятности, более строгие правила будут введены и в Германии.

Однако, согласно решению Европейского суда, принятого в марте 2001 года в результате иска, поданного владельцами журнала *Gourmet* против запрета на размещение в нем рекламы алкоголя в Швеции, подобные законы становятся барьерами, препятствующими торговле в странах ЕС. В соответствии с этим судебным решением правительства могут ограничить рекламу алкоголя, только если это делается с тем, чтобы сохранить общество здоровым. Позднее дело *Gourmet* было передано в шведский суд, который должен был решить, насколько запрет на алкогольные напитки был направлен именно на эту благородную цель и не могло ли шведское правительство достичь нужных результатов благодаря менее строгим мерам. Однако следует признать, что данное постановление Европейского суда в любом случае указало дорогу многим компаниям, которые, несомненно, будут активно оспаривать запреты европейских правительств в сфере национальной рекламы.

Комиссия по делам внутреннего рынка Европейского Союза продолжает свою работу, направленную на то, чтобы привести в соответствие законы и нормы, регулирующие рекламную деятельность в разных странах, и внести больше порядка в мультимиллиардную европейскую рекламную индустрию. Появление и дальнейшее развитие электронных интерактивных средств распространения рекламы и электронной торговли означают, что международная реклама будет активно развиваться и в дальнейшем. Но наличие культурных и юридических разногласий означает, что рекламные кампании, возможно, никогда не станут поистине общеввропейскими или глобальными. Следовательно, хотя рекламодатели и могут разрабатывать глобальные стратегии для общего руководства своей рекламной деятельностью, конкретные рекламные программы, все равно приходится адаптировать к местной культуре и традициям, к особенностям средств распространения рекламы и нормам, регулирующим рекламную деятельность в той или иной стране.

А теперь, обсудив вопросы, связанные с рекламой, перейдем к вопросам пиара.

Пиар

Еще одним важным и эффективным средством массового продвижения продаж являются **связи с общественностью, публик-релейшенз, пиар**, т.е. деятельность компании, направленная на налаживание хороших взаимоотношений с обществом благодаря положительным отзывам в СМИ, на формирование позитивного “корпоративного” имиджа, опровержение нежелательных слухов и убеждение общественности в необходимости деятельности фирмы и ее благотворном влиянии на жизнь общества.

Связи с общественностью, пиар, — деятельность компании, направленная на налаживание хороших взаимоотношений с обществом благодаря благоприятным отзывам в СМИ, на формирование позитивного корпоративного имиджа, опровержение нежелательных слухов и убеждение общественности в необходимости деятельности фирмы и ее благотворном влиянии на жизнь общества. Основные инструменты — взаимосвязи с прессой, пропаганда продукта, корпоративные связи, лоббирование и консалтинговая деятельность.

Пиар-отделы выполняют следующие функции.

- *Связи с прессой или агентствами новостей.* Составление и размещение новой интересной информации в СМИ для привлечения внимания публики к какому-то человеку, товару или услуге.
- *Пропаганда товара.* Оповещение людей о конкретном товаре или услуге и их реклама.
- *Общественная деятельность.* Формирование и поддержка взаимоотношений с общественностью на местном и общенациональном уровне.
- *Лоббирование.* Сотрудничество с представителями законодательной и исполнительной власти, позволяющее оказать влияние на законотворческие процессы.
- *Общение с инвесторами.* Поддержка взаимоотношений с акционерами и другими субъектами финансового рынка.
- *Развитие.* Связи со спонсорами или членами некоммерческих организаций для получения финансовой помощи или поддержки деятельности добровольцев.

Пиар используется для популяризации товаров и услуг, людей, мест, идей, видов деятельности, организаций и даже целых наций. Например, отраслевые ассоциации использовали пиар-технологии для восстановления снижающегося интереса публики к таким товарам, как яйца, яблоки, молоко и картофель. Государства используют эту деятельность для привлечения туристов и иностранных инвестиций и усиления международной поддержки. Компании могут использовать пиар для управления процессом выхода из кризиса. Так, именно умелое использование этого инструмента компанией Johnson & Johnson сыграло главную роль в сохранении на рынке патентованного средства от головной боли и простуды Tylenol после паники, возникшей вокруг него в октябре 1982 года.

Роль и влияние пиара

Эффективная пиар-деятельность позволяет сильно влиять на общественное мнение при значительно меньших затратах, чем при использовании рекламы. Дело в том, что в данном случае компания не должна платить за место или эфирное время в средствах массовой информации. Вместо этого она платит своему персоналу за разработку и распространение соответствующих материалов и управление мероприятиями. Если компания предложит действительно интересную информацию, ее могут обнародовать и начать обсуждать сразу несколько СМИ, а эффект от этого интереса общественности порой бывает равносильным эффекту рекламной кампании стоимостью в несколько миллионов долларов. Более того, такой информации люди доверяют больше, чем рекламе, оплаченной компанией.

К сожалению, из-за недостаточно активного и разрозненного использования пиар-деятельность, несмотря на ее потенциальную мощь, по сей день иногда называют падчерицей маркетинга. Пиар-отдел обычно расположен в штаб-квартире компании. Его сотрудники, как правило, настолько загружены работой с самыми разными группами — акционерами, работниками компании, законодателями и городскими властями, — что разработка программ, призванных содействовать достижению общих маркетинговых целей, часто игнорируется. Кроме того, специалисты по маркетингу и пиару не всегда говорят на одном языке. Многие специалисты по пиару видят свою работу только в подготовке и распространении информации; а специалисты по маркетингу больше интересуются тем, как реклама и пиар влияют на уровень продаж и прибыли фирмы.

Однако эта ситуация постепенно меняется. Сегодня многие компании хотят, чтобы отделы связей с общественностью осуществляли свою деятельность с учетом маркетинговых целей компании. Некоторые компании создают специальные подразделения, называемые маркетинговой службой по связям с общественностью, основной задачей которых является поддержание имиджа компании и ее товаров с одновременным содействием программам по продвижению. Они понимают, что эффективные связи с общественностью могут быть мощным инструментом формирования торговой марки. Так, два известных консультанта по маркетинговым вопросам разработали следующую рекомендацию, основанную на потенциальном эффекте связей с общественностью как первом шаге создания благоприятного имиджа торговой марки. Эти консультанты утверждают, что доминированию рекламы приходит конец, а связи с общественностью тихо и незаметно становятся самым мощным инструментом маркетинговых коммуникаций.

Громкая и масштабная реклама обычно ассоциируется с крупными марками, но это не всегда означает, что именно реклама сыграла главную роль в их создании. Рождение марки часто происходит не благодаря рекламе, а за счет эффективных связей с общественностью. Наше главное правило: "PR на первом месте, реклама — на втором". Связи с общественностью — это гвоздь, реклама — молоток. PR создает основные концепции, которые обеспечивают рекламе достоверность... Так, Анита Роддик превратила Body Shop в широко известную марку, совсем не пользуясь рекламой. Она просто объездила весь мир, постоянно привлекая к себе внимание всех слоев населения. До недавнего времени компания Starbucks Coffee Co. не потратила на свою рекламу и горсти кофейных зерен. За десять лет ее рекламный бюджет не превысил в сумме и 10 млн. долл. Для марки, объем продаж которой составляет 1,3 млрд. долл. в год, это просто смешная сумма. Wal-Mart также стала крупнейшим розничным продавцом в мире, практически не рекламируя себя. Всем известно, какого большого успеха в производстве игрушек добились Furby, Beanie Babies и Tickle Me Elmo, а в предоставлении интернет-услуг — Yahoo!, Amazon.com и Excite, и все они стали известными марками, вообще не прибегая к рекламе.

Реклама и пиар должны работать рука об руку и поддерживать имидж соответствующей торговой марки.

Основные инструменты пиара

Специалисты по пиару используют разные инструменты, и одним из самых главных являются *новости*. Специалисты пиара разыскивают или сами создают истории, содержащие новые интересные сведения о своей компании, о ее товарах или сотрудниках, представляющие их в благоприятном свете. Порой такие новости появляются естественным образом, сами по себе, а иногда специалисты предлагают провести какое-нибудь специальное мероприятие, которое и становится новостью.

Повысить популярность компании и ее товара или услуги и привлечь к ним внимание общественности позволяют также *публичные выступления*. Все чаще руководителям компаний приходится экспромтом отвечать на вопросы представителей средств массовой информации или выступать с речами на съездах отраслевых ассоциаций или встречах, посвященных вопросам продаж, и их выступления могут либо улучшить, либо ухудшить имидж их организации.

Еще одним распространенным инструментом пиара является проведение различных *специальных мероприятий*, начиная с пресс-конференций, дней открытых дверей, демонстраций и выставок и заканчивая запуском воздушных шаров, мультимедиа-презентациями, лазерными шоу, презентациями компаний и продуктов с участием звезд

эстрады и образовательными программами, рассчитанными на то, чтобы заинтересовать разные слои общества. Ричард Брэнсон, главный исполнительный директор Virgin Group, отлично продемонстрировал, как много можно достичь благодаря саморекламе и популяризации своей компании, совмещая незаурядный талант во время публичных выступлений со специальными мероприятиями.

Кроме того, специалисты по паблик-релейшенз готовят *печатные материалы* для охвата целевых рынков и влияния на них: ежегодные отчеты, брошюры, статьи, сборники и журналы с новостями о компании.

Все чаще в качестве инструментов коммуникации используются *аудиовизуальные материалы* — фильмы, слайды, видео- и аудиокассеты.

Широко используются также *материалы, создающие визуальный образ компании*, которые также существенно влияют на ее репутацию. Логотипы, канцелярские принадлежности, брошюры, бланки, визитки, здания, униформа работников и даже автомобили и грузовики компании — все это становится эффективными маркетинговыми инструментами, если выглядят привлекательно и оригинально и запоминаются людям.

И наконец, компания может заслужить симпатию общества, если будет затрачивать средства и время на *общественно-полезную деятельность*, в частности, на кампании по сбору средств для решения тех или иных серьезных и неотложных проблем, например на борьбу с неграмотностью, на поддержку благотворительных фондов или оказание помощи людям пожилого возраста или с физическими недостатками. Все это очень способствует укреплению репутации фирмы в глазах общественности.

Спонсорство — это всевозможные действия или мероприятия, благодаря участию в которых корпорации добиваются повышенного интереса СМИ к ним. Корпоративное спонсорство стало сегодня мощным инструментом стимулирования, позволяющим компаниям усилить имидж своей марки или представить публике новый товар или услугу. Некоторые компании использовали спонсорство в качестве стратегического инструмента стимулирования сбыта, чтобы сформировать имидж марки или вывести на рынок новый товар или услугу. Достаточно упомянуть, например, о компании Samsung, которая весьма успешно присоединилась к небольшой, но почетной группе спонсоров Олимпийских игр. Сосредоточив внимание на спонсорской деятельности нескольких глобальных мероприятий, в частности Олимпийских игр, компания превратила свою торговую марку в одну из самых популярных в мире.

Весьма эффективным инструментом пиара может стать сайт компании. Потребители и другие члены общества могут посетить сайт для того, чтобы получить нужную информацию или просто ради развлечения. Веб-сайты также представляют собой отличное средство для урегулирования конфликтов с потребителями. Поскольку Интернет сегодня становится все более и более популярным источником информации, он становится и очень мощным инструментом связи с общественностью.

Сайты компаний используются для размещения рекомендаций удовлетворенных потребителей, для оповещения широкой публики о выводе на рынок нового продукта, а также для того, чтобы компания могла публично отреагировать на какие-либо события, особенно на кризисные, причем сделать это быстро, охватив широкую аудиторию и с относительно небольшими затратами. Природа корпоративных сайтов, позволяющая им напрямую общаться с потребителями, означает, что отделы по паблик-релейшенз могут лучше контролировать послания, которые следует доносить до аудитории. До появления Интернета компаниям приходилось полагаться на журналистов, которые писали статьи о них, об их продуктах и о сотрудниках, — только так компания могла привлечь к себе внимание и завоевать доверие общества.

Одним из самых серьезных преимуществ сайтов для пиара является большой контроль над последовательностью сообщения. По мере необходимости для поддержки объема продаж могут использоваться пропагандистские материалы. Например, поскольку электронный пресс-релиз направляется напрямую потребителю, а не журналисту, можно сделать специальную ссылку, провести опрос потребителей и немедленно узнать их мнение о прочитанной новости.

И хотя Интернет способен изменить саму основу деятельности по пиару, он не может полностью заменить журналистов и их материалы, которые пользуются большим доверием людей. Следовательно, электронную пиар-деятельность необходимо дополнять непосредственным персональным общением с журналистами и другими людьми, формирующими общественное мнение.

Основные решения, связанные с пиаром

Так же как в случае с другими инструментами стимулирования, принимая решение о том, где и когда использовать пиар, менеджмент должен четко определить цели этой деятельности, выбрать форму сообщения и его носитель, составить план действий и по завершении мероприятия оценить его результаты.

Установление целей пиара

Выбор *целей* зависит от того, какого типа информация будет распространяться, каких целей рассчитывает достичь компания (например, сформировать определенный уровень осведомленности, повысить уровень знаний, сформировать определенный имидж для конкретных целевых групп и т.д.), и от отличительных характеристик целевой аудитории.

Выбор послания и его носителя

Тема послания, которое будет распространяться в ходе пиар-кампании, должна сочетаться с общими целями деятельности компании в этом направлении, намеченными заранее. В некоторых случаях выбор послания и носителя для его распространения не представляет особой трудности. В других случаях компании приходится скорее создавать новости, спонсируя интересующие общественность мероприятия, а не искать их. Создание новостей имеет особое значение в пропагандистской деятельности некоммерческих организаций, нацеленной на пополнение их фондов. В прошлом такие организации разработали целый набор специальных мероприятий для сбора пожертвований: благотворительные выставки картин, аукционы, ужины, марафоны и т.д.

Реализация плана деятельности по пиару

Пиар-кампании следует реализовывать с большой осторожностью. Например, опубликовать *потрясающую* историю, конечно, проблем не составит, но, к сожалению, реальные истории большей частью не такие уж невероятные и могут просто не заинтересовать чрезвычайно занятого редактора. Следовательно, одной из основных задач специалистов по пиару является установление личных связей с редакторами СМИ. Фактически им необходимо выработать в себе способность предчувствовать, какую статью тот или иной редактор скорее всего захочет включить в свое издание, чем его можно заинтересовать. Они относятся к редакторам как к рынку, запросы которого необходимо удовлетворить настолько, чтобы они захотели продолжить использовать их новости и другие истории.

Оценка результатов пиара

Результаты деятельности компании по пиару оценить довольно сложно, поскольку они часто используются в сочетании с другими инструментами, а их влияние зачастую носит косвенный характер. В идеале компании следует оценивать изменение в уровне осведомленности потребителей о продукте, в степени их знаний и их отношении после пропагандистской кампании. Чтобы это сделать, требуется измерить все эти параметры до и после кампании. В конечном итоге самый лучший способ оценки эффективности деятельности пиар-кампании, если это вообще можно сделать, заключается в определении того, насколько изменились уровень сбыта и показатели прибыли. Причем, если во время проведения этой кампании фирма использовала также мероприятия по рекламе и стимулированию сбыта, необходимо учесть их влияние.

Все больше и больше компаний, особенно тех, которые пользуются большим вниманием СМИ, — банки, производители продуктов питания и химических продуктов, фармацевтические компании, — инвестируют значительные средства в отслеживание своих долгосрочных взаимосвязей с медиа, чтобы облегчить своим менеджерам по связям с общественностью задачу разработки и реализации более эффективных программ. Они привлекают агентства, специализирующиеся на анализе и оценке медиа, и консультантов по пиару для проведения глубокого анализа. В ходе такого анализа проводится исследование материалов, опубликованных в печатных и электронных СМИ, и делается оценка мнения общества о репутации компании, ее товарах и услугах, а также о репутации и продуктах ее конкурентов, отслеживаются изменения в законодательстве. Такой анализ становится источником “управленческого разума”, на основе которого оценивается эффективность деятельности компании по связям с общественностью, что облегчает фирме задачу дальнейшего планирования коммуникаций и формирования взаимоотношений с потребителями или обществом, включая вопросы действий менеджеров в кризисных ситуациях.

И наконец, так же как в случае с другими инструментами коммуникации, пиар должен сочетаться с другими видами деятельности по продвижению продаж, входящими в общий комплекс интегрированных маркетинговых коммуникаций фирмы.

Обзор основных концепций

Компании должны не только производить хорошие товары и услуги, они должны информировать потребителей о преимуществах своих товаров и услуг и тщательно позиционировать их в сознании покупателей. Двумя основными средствами стимулирования массового потребителя являются *реклама и связи с общественностью* — пиар.

1. Опишите роль рекламы в комплексе продвижения товаров и услуг.

Реклама предполагает, что продавец соответствующего товара или услуг обратится к платным средствам массовой информации для информирования, убеждения и напоминания о своих товарах или организации; реклама остается и сильным средством стимулирования. Американские маркетологи ежегодно затрачивают на рекламу свыше 264 млрд. долл., а общемировые расходы на рекламу превышают 600 млрд. долл. Реклама используется в самых разных формах. Несмотря на то что реклама используется главным образом коммерческими фирмами, широкий круг некоммерческих организаций, специалистов и социальных учреждений также используют рекламу для продвижения своих деяний к тем или иным целевым группам граждан. *Пиар*, т.е. мероприятия, направленные на завоевание

расположения общественности и создание благоприятного имиджа компании, используется меньше других основных средств стимулирования. При этом, однако, специалисты признают огромный потенциал данного средства для формирования осведомленности и предпочтений потребителей.

2. Опишите основные решения, которые приходится принимать маркетологу при разработке рекламной кампании.

Принятие решений по поводу рекламы представляет собой пятиэтапный процесс, состоящий из решений о *целях, бюджете, рекламном обращении, средствах распространения* и, наконец, *оценке результатов*. Независимо от того, должна ли реклама информировать, убеждать покупателей или напоминать им о рекламируемом товаре или услуге, рекламодатели должны ставить четкие *цели*, касающиеся конкретных групп потребителей, к которым должна быть обращена реклама, а также задач и графика проведения рекламной кампании. Вообще говоря, конечная цель рекламы заключается в том, чтобы провести потребителей через все стадии готовности покупателя, обсуждавшиеся в предыдущей главе. Иногда задача рекламы заключается в том, чтобы подвигнуть людей к немедленному действию. Однако значительная часть рекламы, которую мы видим сегодня, сосредоточивается на формировании или укреплении долговременных отношений с клиентами. *Бюджет* рекламы формируется либо исходя из наличных средств, либо в процентах от суммы продаж, либо исходя из целей и задач рекламной кампании, либо на основе паритета с конкурентами. Величина и распределение бюджета зависят от многих факторов. Рекламная стратегия состоит из двух основных элементов: создания рекламного *послания* и выбора *средств распространения* послания. Решения о выборе рекламного *послания* включают планирование стратегии послания и ее эффективную реализацию. Действенные рекламные послания особенно важны в современной дорогостоящей и переполненной рекламной среде. Только для того, чтобы привлечь и удержать внимание потенциальных клиентов, современные рекламные послания должны быть тщательно спланированы, будить воображение потребителей, развлекать и даже вознаграждать их. По сути, многие маркетологи в наше время становятся сторонниками новаторской идеи слияния рекламы и развлечения, которое получило название *Madison & Vine*. Решение о выборе *средств распространения* послания призвано определить его охват, частоту появления и силу воздействия; основные типы средств доставки рекламного послания; конкретные средства доставки рекламного послания и график использования тех или иных средств доставки рекламного послания. Для достижения наибольшей эффективности решения о выборе формы послания и средствах его распространения обязательно должны согласовываться. И наконец, *оценка* рекламы призвана измерить коммуникативный и коммерческий эффект до, во время и после размещения рекламы. Вопрос ответственности за разумное расходование рекламных средств в последнее время стал особенно актуальным для большинства компаний. Все чаще высшее руководство компаний задается вопросом: «Какую прибыль мы получаем на наши инвестиции в рекламу?» Их интересует и такой вопрос: «Как узнать, не являются ли наши расходы на рекламу завышенными или, наоборот, заниженными?» При разработке рекламных стратегий и программ компания должна решить еще два важных вопроса. Во-первых, как она собирается организовать свою рекламную деятельность, т.е. кто будет выполнять те или иные функции, связанные с осуществлением рекламной деятельности? Во-вторых, как компания будет осуществлять свою рекламную деятельность на международном рынке?

3. Объясните роль пиара в комплексе продвижения товаров и услуг.

Пиар, т.е. мероприятия, направленные на завоевание расположения общественности и создание благоприятного имиджа компании, используется меньше других основных средств стимулирования. При этом, однако, специалисты признают огромный потенциал данного средства для формирования осведомленности и предпочтений потребителей. Пиар используется для продвижения на рынок товаров, людей, мест, идей, действий, организаций и даже стран. Компании используют пиар для налаживания благоприятных отношений с потребителями, инвесторами, средствами массовой информации и близкими к ним группами людей. Пиар может оказывать мощное воздействие на осведомленность общественности при гораздо более низком уровне затрат, чем при использовании рекламы, а результаты разумного использования пиара иногда превосходят даже самые смелые ожидания. Несмотря на то что на долю пиара по-прежнему приходится лишь незначительная часть совокупных маркетинговых бюджетов большинства фирм, он играет все более важную роль в деле формирования благоприятного имиджа торговых марок.

4. Объясните, как компании используют пиар для взаимодействия со своими потенциальными потребителями.

Компании используют пиар для налаживания и поддержания контактов с потенциальными клиентами. Для этого они ставят перед своими «пиарщиками» определенные цели, выбирают наиболее подходящие пиар-послания и способы их доставки целевой аудитории, разрабатывают и реализуют пиар-планы и оценивают результаты проведения пиар-кампаний. Чтобы достичь этих целей, специалисты по связям с общественностью используют различные инструменты: *новости, публичные выступления, участие в специальных мероприятиях*. Кроме того, они готовят *печатные, аудио- и видеоматериалы с использованием символики соответствующей компании*, а также принимают участие в *общественно-полезных мероприятиях*. *Маркетинг слухов* представляет собой одну из форм пиара, которая предполагает, что потребители сами будут распространять устную информацию о компании и ее брендах. Интернет также стал важным инструментом пиара.

Резюме

Компании должны не только производить хорошие товары или услуги. Им необходимо информировать потребителей о преимуществах своих продуктов, старательно и четко позиционировать их в сознании покупателей. Для этого они могут воспользоваться тремя основными инструментами массового стимулирования: *рекламой, стимулированием сбыта и пиаром*.

Реклама заключается в использовании продавцом платных средств распространения для информирования, убеждения и напоминания целевой аудитории о своих продуктах или о своей организации. Это очень мощный инструмент стимулирования сбыта. Реклама имеет разные формы и используется по-разному. *Стимулирование сбыта* включает в себя широкий диапазон стимулов для кратковременного повышения спроса — купоны, призы, конкурсы, зачетные скидки и так далее, разработанные для стимулирования потребителей, торговли или торгового персонала компании. Во многих странах затраты компаний на стимулирование сбыта в последнее время растут быстрее, чем расходы на рекламу.

Пиар — деятельность, нацеленная на создание благоприятного имиджа компании и обеспечение благожелательного отношения к ней в обществе, — используется для повышения объема продаж не так активно, как реклама и стимулирование сбыта, однако этот инструмент несет в себе огромный потенциал при повышении уровня осведомленности потребителей и формировании их предпочтений по отношению к бренду.

Принятие решений о рекламе представляет собой процесс, включающий решения относительно *целей, бюджета, послания, средства распространения рекламы и оценки результатов*. Рекламодатели должны ставить перед собой четкие и точные *цели*, прежде всего им следует определить, какую задачу должна выполнять их реклама — информировать потребителей о продукте, убеждать их приобрести его или напомнить им о товаре или услуге.

Существуют четыре наиболее распространенных метода исчисления *бюджета* на рекламу: метод исчисления от наличных средств, метод процента от продаж, метод конкурентного паритета и метод целей и задач. Процесс принятия решений о *рекламном послании* включает в себя планирование стратегии послания и эффективную реализацию составленного плана. При принятии решений о *средствах распространения* определяются жслаемый охват, частота и сила воздействия средства, выбираются основные типы средств распространения и конкретные носители рекламной информации и составляется график подачи рекламных обращений.

Компании, которые рекламируют свои продукты в разных странах, могут применять в этой деятельности те же самые основные принципы, которые используются на внутреннем рынке, но при этом им необходимо помнить и учитывать специфику рекламы на международном уровне. Им следует очень серьезно относиться к сходствам и различиям в покупательских потребностях и поведении потребителей разных стран, а также к культурным, социоэкономическим, политическим и юридическим особенностям их рынков, которые непременно надо учитывать, принимая решение о стандартизации или дифференциации своих рекламных стратегий и об их реализации.

Деятельность по стимулированию сбыта предусматривает установку целей компании в данном направлении (в общем и целом эта деятельность должна быть нацелена на формирование долговременных взаимоотношений с потребителями), выбор инструмента стимулирования; разработку, предварительное тестирование и реализацию программы стимулирования сбыта. Компании используют инструменты стимулирования потребителей (*всевозможные скидки, бесплатные образцы, купоны, конкурсы, премии*); инструменты стимулирования торговли (*скидки, зачетные талоны, бесплатные товары, денежные поощрения, совместную рекламу, торговые шоу*) и инструменты стимулирования бизнеса (*съезды, торговые шоу, конкурсы продавцов*). После завершения процесса стимулирования сбыта компания должна непременно оценить его результаты.

Как уже говорилось, организации используют такой инструмент, как *пиар*, чтобы завоевать расположение общества и создать благоприятный имидж компании либо опровергнуть нежелательные слухи о себе и своих действиях. В ходе этой деятельности компания должна принять ряд важных решений: наметить цели своих пиар-мероприятий, выбрать сообщения и средства их распространения, реализовать намеченный план и оценить результаты. Чтобы решить эти задачи, специалисты по пиару используют различные инструменты (*новости, публичные выступления и специальные мероприятия*); общаются с разными аудиториями с применением всевозможных печатных, аудиовизуальных средств и материалов с символикой компании и инвестируют время и деньги в участие в *общественно-полезных мероприятиях*.

Вопросы для обсуждения

1. До недавнего времени телезрители считались самой восприимчивой аудиторией рекламы. Изменилась ли эта ситуация сегодня? Насколько сильно изменение привычек просмотра телепрограмм современных зрителей повлияло на рекламную деятельность компаний? Что могут предпринять рекламодатели, чтобы привлечь внимание потребительской аудитории?
2. Рекламодатели должны разрабатывать интересные креативные концепции или так называемые “большие идеи”, которые позволят им реализовать свои маркетинговые стратегии так, чтобы они четко выделялись на фоне других. Просмотрите рекламные объявления в нескольких журналах. Найдите рекламу, которая с вашей точки зрения воспринимается как поистине креативная концепция. Приведите примеры конкретных посланий, использованных в этой рекламе, и прокомментируйте эти рекламные объявления. Расскажите, какую идею стремился донести рекламодатель до потребителей.
3. Как нам известно, стимулирование сбыта представляет собой использование набора кратковременных стимулов, цель которых заключается в активизации продаж. Каким образом компании могут использовать их для формирования долгосрочных взаимоотношений с потребителями и для их поддержки? Критически оцените роль стимулирования сбыта как инструмента формирования взаимоотношений с потребителями.
4. Компании часто проводят рекламные кампании, кампании по стимулированию сбыта и пиар-мероприятия одновременно. Можно ли разделить эти виды деятельности? Обсудите, как компании могут оценить эффективность каждого элемента этого комплекса.
5. Интернет — новейший инструмент для связей с общественностью. С помощью чатов и электронных досок объявлений современные пользователи без проблем обмениваются друг с другом своим опытом общения с той или иной компанией и информацией о ее продуктах, ценах и гарантийных условиях. Какие специфические проблемы и благоприятные пиар-возможности появились у современных компаний после появления и развития Интернета? Каким образом они могут использовать свои сайты для решения этих проблем и эксплуатации новых возможностей? Найдите примеры компаний, которые используют сайты в качестве инструмента для связей с общественностью. Критически оцените их сайты по таким критериям, как содержание, эффективность и способность действовать как проактивный инструмент по налаживанию связей с общественностью.

Закрепление материала

1. Купите воскресную газету и просмотрите цветные рекламные купоны и вкладыши. Выберите примеры, в которых объединяется реклама, стимулирование сбыта и/или пиар. Например, производитель может опубликовать объявление на всю страницу, к которому будет прилагаться купон и в котором будет дана информация о том, что данная компания является спонсором какого-либо благотворительного мероприятия.

2. Как, по-вашему, такой подход с объединением разных инструментов эффективнее, чем использование одного инструмента? Почему?
3. Постарайтесь найти рекламные объявления двух прямых конкурентов. Определите, одинаковые ли методы они используют.
4. Зайдите на сайт какого-либо производителя табачных изделий, например RJ Reynolds (www.rjrt.com) или BAT (www.bat.com). Просмотрите их содержание. Вы можете увидеть тут ссылки на новости об этой индустрии; на документы, содержащие критические отзывы организаций — противников курения, а также огромное множество других материалов в защиту и против этой вредной привычки. RJ Reynolds, например, расскажет вам, что “производит продукты, потребляя которые вы рискуете здоровьем”, однако при этом призвет вас сообщать и протестовать против несправедливой практики, используемой в борьбе с курением. На протяжении долгих лет крупные табачные фирмы существуют на осадном положении, вполне успешно защищаясь от резкой критики и острых вопросов окружающего их мира. Однако в последние годы эта культура начала постепенно меняться, и эти компании сталкиваются все с большей необходимостью изменить свой имидж. Но, как известно, изменить организационную культуру, продукты и имидж и превратиться в социально-ответственного члена корпоративного сообщества — задача очень трудная и требующая много времени.
5. Какие задачи по связям с общественностью приходится сегодня решать производителям табачных изделий?
6. Какие преимущества пиара даст этим компаниям признание факта, что курение вредно для здоровья? Какие проблемы в связи с этим у них возникают?
7. Кратко опишите пиар-программу, нацеленную на формирование доверия публики и интереса акционеров.

Примечания

1. “Monopoly here & now”, in Laurence Green (ed.), *Advertising Works* 15. Proving the effectiveness of marketing communications (Henley-on-Thames: Institute of Practitioners in Advertising and World Advertising Research Center, 2007), Ch. 20, p. 319–332; the instruction booklet comes with the 70th Anniversary Edition of Monopoly (Hasbro cites that over 750 million people have played Monopoly); Rod Kennedy, *Monopoly: The story behind the world’s best-selling game* (Layton, UT: Gibbs Smith, 2004).
2. “Advertising expenditure by country and medium”, *European Marketing Pocket Book 2007* (Henley-on-Thames: World Advertising Research Center and Nielsen Media Research, 2007), p. 35; Lisa Sanders, “Global ad spend to rise to 6 percent in 2006”, *Advertising Age* (5 December 2005), p. 1; и “100 Leading National Advertisers”, special issue of *Advertising Age* (26 June 2006).
3. Patricia Nacimiento, “Germany: Higher court takes new view on comparative advertising”, *International Commercial Litigation* (July/August 1998), p. 47; John Shannon, “Comparative ads call for prudence”, *Marketing Week* (22 May 1999), p. 32.
4. Andrew Ehrenberg, Neil Barnard and John Scriven, “Justifying our advertising budgets”, *Marketing & Research Today* (February 1997), p. 38–44; Dana W. Hayman and Don E. Schultz, “How much should you spend on advertising?”, *Advertising Age* (26 April

- 1999), p. 32; J. Thomas Russell and W. Ronald Lane, Kleppner's Advertising Procedure, 15th edn (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002), p. 145–149; and Kissan Joseph and Vernon J. Richardson, "Free cash flow, agency costs, and the affordability method of advertising budgeting", *Journal of Marketing* (January 2002), p. 94–107.
5. Lynne Roberts, "New media choice: Absolut Vodka", *Marketing* (9 April 1998), p. 12; Eleftheria Parpis, "TBWA: Absolut", *Adweek* (9 November 1998), p. 172; и раздел Q&A на сайте www.absolutvodka.com (March 2000).
 6. Judith Corstjens, *Strategic Advertising: A practitioner's handbook* (Oxford: Heinemann Professional Publishing, 1990).
 7. "Multi-taskers", *Journal of Marketing Management* (May–June 2004), p. 6, and Claudia Wallis, "The multitasking generation", *Time* (27 March 2006), доступно на www.time.com.
 8. "Advertising Age's Special Agency Report", *Advertising Age* (1 May 2006) and "Top 25 advertising organisations worldwide", *European Marketing Pocket Book 2007*, op. cit., p. 20.
 9. Boris Kaz, "Researching the pan-European media market", *Admap* (July–August 1996), p. 31–32; John Shannon, "Research boost for pan-Euro TV", *Marketing Week* (19 April 1996), p. 29.
 10. John Shannon, "TV ads struggle in Scandinavia", *Marketing Week* (20 September 1996), p. 26.
 11. Alastair Ray, "Time to sort out big local differences", *Financial Times FT Creative Business* (9 September 2003), p. 6.
 12. Alexandra Jardine and Laurel Wentz, "It's a fat world after all", *Advertising Age* (7 March 2005), p. 3; George E. Belch and Michael A. Belch, *Advertising and Promotion* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2004), p. 666–668; Jonathan Cheng, "China demands concrete proof of ads", *Wall Street Journal* (8 July 2005), p. B1; Cris Prystay, "India's brewers cleverly dodge alcohol-ad ban", *Wall Street Journal* (15 June 2005), p. B1; and Dean Visser, "China puts new restrictions on cell phone, e-mail advertising", *Marketing News* (15 March 2006), p. 23.
 13. Emiko Terazano, "Ban on junk food adverts: "should be bolder", *Financial Times* (29 March 2006), p. 5.
 14. "Do we have a story for you!", *The Economist* (21 January 2006), p. 59–60.
 15. Al Ries and Laura Ries, "First do some publicity", *Advertising Age* (8 February 1999), p. 42. См. также *The Fall of Advertising and the Rise of PR* (New York: HarperBusiness, 2002). Robert E. Brown, "Book review: The Fall of Advertising and the Rise of PR", *Public Relations Review* (March 2003), p. 91–93; and David Robinson, "Public relations comes of age", *Business Horizons* (May–June 2006), p. 247–256.
 16. Meg Carter, "Sponsorship branding takes on new name", *Financial Times* (13 March 2007), p. 12.

ГЛАВА 17

Личные продажи и стимулирование сбыта

Каждый зарабатывает на жизнь, что-нибудь продавая.
Роберт Луис Стивенсон

Краткое содержание

- Введение
- Личные продажи
- Управление торговым персоналом
- Процесс личных продаж
- Прямой маркетинг
- Преимущества и рост прямого маркетинга
- Формы прямого маркетинга
- Резюме

Цели главы

Прочитав эту главу, вы должны уметь:

- Обсудить роль торгового персонала компании в создании потребительской ценности и установлении взаимоотношений с потребителями.
- Назвать и описать основные этапы управления торговым персоналом.
- Описать процесс личных продаж и провести различие между маркетингом, ориентированным на сделку, и маркетингом, ориентированным на взаимоотношения.
- Дать определение прямого маркетинга и описать его преимущества для компаний и потребителей.
- Назвать и обсудить основные формы прямого маркетинга.

В предыдущих двух главах вы узнали об интегрированных маркетинговых коммуникациях (ИМК) и трех конкретных элементах комплекса маркетинговых коммуникаций — рекламе, стимулировании сбыта и связях с общественностью. Данная глава посвящена двум последним элементам ИМК — личным продажам и прямому маркетингу. Оба они подразумевают непосредственные контакты с потребителями, направленные на создание уникальной потребительской ценности и формирование продолжительных взаимоотношений с потребителями.

Личные продажи — это межличностный инструмент маркетинговых коммуникаций; в ходе личных продаж продавцы общаются с существующими и потенциальными потребителями, чтобы продать товар или услугу и наладить тесные взаимоотношения с клиентами. Прямой маркетинг предусматривает личные контакты с тщательно отобранными

целевыми потребителями, призванные как обеспечить их моментальную реакцию, так и сформировать долгосрочные отношения с ними. Фактически прямой маркетинг можно рассматривать как нечто большее, чем просто инструмент коммуникации. Во многих отношениях это глобальный маркетинговый подход, т.е. синтез каналов коммуникации и сбыта, объединенных в единый комплекс. Читая эту главу, не следует забывать, что, хотя личные продажи и прямой маркетинг обсуждаются в ней как отдельные инструменты, необходимо внимательно следить за их взаимодействием с другими элементами комплекса маркетинговых коммуникаций.

Личные продажи

Всем нам знаком торговый персонал, используемый бизнесом для продажи товаров и услуг потребителям всего мира. Торговый персонал существует также и в некоммерческих организациях. Церкви используют специальные комитеты, чтобы привлекать новых членов; больницы и музеи прибегают к услугам сборщиков средств для связи со спонсорами и поиска финансов и т.д. В первых разделах данной главы мы исследуем роль личных продаж для организации, решения в сфере управления торговым персоналом и процесс личной продажи.

Природа личных продаж

Торговля — одно из старейших занятий человечества. Людей, что-либо продающих, называют по-разному: продавцами, торговыми представителями, ответственными сотрудниками рекламного агентства, продавцами-консультантами, инженерами по сбыту, коммивояжерами, местными агентами, региональными менеджерами, маркетологами и т.д., и т.п.

Какой образ приходит в голову, когда кто-то произносит слово “продавец”? Вероятно, типичный “коммивояжер” — человек, который говорит скороговоркой, постоянно улыбается, путешествует по своей территории и навязывает свои товары недоверчивым клиентам. Однако этот стереотип сегодня безнадежно устарел. В наше время большинство профессиональных продавцов — это хорошо образованные и подготовленные мужчины и женщины, которые трудятся над формированием и укреплением долгосрочных и плодотворных взаимоотношений с потребителями. Они добиваются успеха, не заманивая потребителей в магазины, а оценивая их нужды и помогая им решить их проблемы.

Вспомним Airbus — компанию, работающую в аэрокосмической отрасли и продающую самолеты коммерческого назначения. Чтобы продать дорогие компьютерные системы, дружеской улыбки и крепкого рукопожатия недостаточно. Продажа самолетов, оснащенных по последнему слову техники, каждый из которых стоит десятки миллионов евро, — непростая и серьезная задача. Одна крупная сделка способна принести компании миллиарды евро. Руководители отдела продаж координируют работу многочисленной команды специалистов — экспертов по продажам и обслуживанию, финансовых аналитиков, специалистов по планированию, инженеров и так далее, которые совместными усилиями ищут способы удовлетворения потребностей покупателей авиатранспортных средств. Продавцы начинают с того, что становятся настоящими знатоками авиакомпаний. Они узнают, в каком направлении намерена развиваться та или иная компания, когда ей понадобятся новые самолеты и каково ее финансовое положение. Они тестируют свои аэробусы и самолеты конкурентов с помощью компьютерных систем,

симулирующих реальные авиамаршруты, стоимость посадочных мест и другие факторы, стараясь наглядно продемонстрировать, что их машины самые экономичные. Затем начинаются переговоры на высшем уровне. Процесс продаж протекает мучительно долго: с момента первой презентации до решения о покупке может пройти два-три года. Иногда для заключения сделки привлекается наивысшее руководство Airbus и компании-клиента. А получив заказ, продавцы должны практически неотрывно наблюдать за поставками, чтобы отслеживать потребности клиентов в соответствующем оборудовании и своевременно удовлетворять их. И успех компании во многом зависит именно от налаживания крепких, долгосрочных взаимоотношений с потребителями, основанных на эффективности работы ее торгового персонала и доверии клиентов к нему.

Продавец — работник, действующий от имени компании и осуществляющий один или несколько из следующих видов деятельности: поиск потенциальных клиентов, коммуникации, обслуживание потребителей и сбор информации.

Как уже говорилось, термин *продавец* собирательный, он объединяет множество разных должностей. На одной стороне этого диапазона находятся продавцы, которые в основном принимают заказы, например, стоя за прилавком в магазине; на другой — те, кто добывает заказы, т.е. продавцы, работа которых требует креативного подхода к продаже самых разных товаров и услуг, — от бытовых приборов, промышленного оборудования или самолетов до страховых, рекламных или консультативных услуг. Есть еще *продавцы-миссионеры*, задача которых не получать и добывать заказы, а укреплять репутацию продукта и знакомить с ним покупателей. Примером такого работника может послужить продавец, работающий на фармацевтическую компанию, который посещает врачей, знакомит с производимыми его фирмой лекарствами и рекомендует прописывать их пациентам. В данной главе мы сосредоточим внимание на более креативном подходе к продажам, а также на процессах формирования эффективного торгового персонала и управления им.

Роль торгового персонала

Личные продажи — это межличностный инструмент комплекса продвижения. Если реклама — это одностороннее, опосредованное средство коммуникации с группами целевых потребителей, то личные продажи, наоборот, предполагают двустороннее личное общение продавцов с конкретными клиентами — с глазу на глаз, по телефону, в ходе видеоконференций и т.д. Поэтому в более сложных ситуациях, возникающих в сфере торговли, личные продажи зачастую намного эффективнее рекламы. Продавцы могут изучать потребителей, узнавая все больше об их проблемах и нуждах. Они могут адаптировать рыночное предложение своей компании к конкретным запросам каждого потребителя и оговаривать с ним условия продаж. Они могут наладить долгосрочные личные отношения с теми, кто принимает ключевые решения в компании-клиенте.

Роль личных продаж в разных компаниях варьируется. Некоторые фирмы вообще не нанимают продавцов: примером могут служить организации, продающие товар исключительно по электронным каталогам или через представителей, торговых агентов и брокеров производителя. Следует, однако, отметить, что в большинстве фирм торговый персонал играет очень важную роль. В компаниях, продающих товары промышленного назначения, таких, например, как ABB или DuPont, торговый персонал зачастую остается единственным способом контакта с потребителями. Для потребителей продавцы становятся олицетворением компании. В фирмах, производящих потребительские товары, таких как Adidas и Unilever, которые продают свою продукцию через торговых посредников, конечные потребители редко встречаются с их торговым персоналом и даже порой

не знают об их существовании. Тем не менее и здесь торговый персонал, оставаясь как бы “за кулисами”, играет очень важную роль. Он сотрудничает с оптовиками и розничными продавцами, обеспечивая их поддержку и помогая им повысить эффективность сбыта товаров своей компании.

Торговый персонал является важнейшим связующим звеном между компанией и ее потребителями. Во многих случаях продавцы — это слуги двух господ — того, кто продает, и того, кто покупает. Во-первых, они представляют свою компанию в глазах потребителей, находят и воспитывают новых потребителей, а также распространяют информацию о товарах и услугах компании. Они продают продукты, общаясь с потребителями, демонстрируя им товары и услуги, отвечая на претензии, оговаривая цены и условия покупки и завершая продажи. Они также занимаются последующим обслуживанием клиентов и также проводят исследование рынка.

Во-вторых, торговый персонал представляет потребителей в глазах компании, выступая внутри фирмы в роли поборников интересов клиентов и управляя взаимоотношениями между покупателем и исходным продавцом. Таким образом, продавец часто выполняет функцию менеджера по работе с клиентами, который управляет отношениями между покупателем и компанией. Продавцы доносят претензии потребителей по поводу продуктов и действий компании тем, кто будет решать возникшие проблемы. Они узнают о нуждах и запросах потребителей и совместно с другими сотрудниками компании работают над созданием большей потребительской ценности. Раньше продавцы должны были заботиться о продажах, а компания — о прибылях. Но сегодня продавцы должны думать не только о заключении сделок; им следует совместно с другими сотрудниками фирмы работать над *удовлетворением* потребителей и обеспечением прибыли компании.

По мере усиления рыночной ориентации современных компаний их торговый персонал также уделяет все больше внимания рынку и становится более ориентированным на потребителя. Сегодня организации считают, что продавцы должны анализировать данные о продажах, оценивать рыночный потенциал, собирать сведения о рынке и разрабатывать маркетинговые стратегии и планы. Они должны знать, как скоординировать действия фирмы, чтобы направить их на повышение потребительской ценности и удовлетворение потребителей. В будущем торговый персонал, который ориентируется на рынок, а не на продажи, несомненно, будет более эффективным. Он сумеет не только завоевать доверие новых потребителей и заключать сделки на продажу, но и поможет компании наладить долгосрочные и взаимовыгодные отношения с клиентами. В этом качестве торговый персонал компании может стать основной движущей силой организации в процессе внедрения программ маркетинга взаимоотношений.

Управление торговым персоналом

Управление торговым персоналом — процесс анализа, планирования, осуществления деятельности торгового персонала и контроля над ней. Включает в себя постановку целей торгового персонала; разработку его стратегии; найм, отбор, подготовку, координацию и оценку деятельности продавцов.

Основные решения, принимаемые в рамках менеджмента торгового персонала, представлены на рис. 17.1. Далее мы рассмотрим каждое из них подробно.



Рис. 17.1. Основные этапы управления торговым персоналом

Постановка целей торгового персонала

Разные компании ставят перед своим торговым персоналом разные задачи. Обычно он выполняет одну или несколько из следующих функций.

- Поиск потенциальных клиентов. Нахождение новых потребителей и расширение клиентуры.
- Коммуникации. Распространение информации о товарах и услугах компании.
- Обслуживание. Предоставление услуг потребителям (консультирование по возникшим у них проблемам, техническая поддержка, решение финансовых вопросов).
- Сбор информации. Исследование рынка и составление отчетов о коммерческих звонках (коммерческих предложениях по телефону).

Некоторые компании определяют круг задач и действий своих продавцов очень четко. Например, компания может рекомендовать им затрачивать 80% времени на работу с существующими потребителями и 20% — с потенциальными; уделять 85% старым видам продуктов и 15% — новым. Эти компании считают, что если не установить такие нормы, то торговый персонал будет практически все свое время уделять продаже привычных товаров и услуг старым клиентам, игнорируя новые продукты и задачу поиска потенциальных потребителей.

Разработка стратегии и структуры торгового персонала

Менеджерам по маркетингу приходится решать целый ряд вопросов, касающихся стратегии и структуры торгового персонала их компаний. Как следует организовать персонал и структурировать его задачи? Какой должна быть численность штата? Должны ли продавцы осуществлять продажи сами или работать в команде с другими сотрудниками компании? Должны ли они работать в торговых точках или продавать товар по телефону? Как следует оплачивать работу продавцов? Как поощрять их за высокие показатели продаж, если это — общая заслуга всей группы сбыта?

Стратегия торгового персонала

Каждая компания, стараясь получить заказы от потребителей, конкурирует с другими фирмами, следовательно, ее стратегия должна базироваться на четком понимании процесса совершения покупки потребителем. Чтобы наладить контакт с потребителем, фирма может применять один или несколько подходов к продаже. Например, продавец может пообщаться с потенциальным или нынешним клиентом лично или по телефону, провести презентацию перед группой покупателей. Группа сбыта (состоящая, скажем, из представителя руководства компании, продавца и инженера по сбыту) также может провести презентацию товара перед группой потребителей. При продаже в ходе конферен

продавец привлекает представителей администрации своей компании, которые встречаются с одним или несколькими покупателями, чтобы совместно обсудить проблемы и задачи. При семинарной продаже группа представителей компании проводит ознакомительный семинар по новым технологическим разработкам для технических специалистов компании-клиента.

Нередко продавцам приходится выступать в роли менеджера по работе с клиентами, налаживая контакт между представителями компании-продавца и компании-покупателя. Поскольку торговый персонал, как правило, нуждается в поддержке других сотрудников компании, продажи располагают к групповой работе. Продавцам могут помогать представители высшего руководства, особенно когда речь идет об очень крупной сделке; технические специалисты, которые предоставляют клиентам нужную им информацию; работники сервисного отдела, которые занимаются установкой и обслуживанием приобретенных потребителями товаров, и, наконец, офисные работники (аналитики продаж, специалисты по обработке заказов, секретари и т.д.).

Решив, какой именно из описанных выше подходов к продажам ей следует использовать, компания может задействовать свой торговый персонал либо привлечь продавцов на основе контракта. Собственный торговый персонал состоит из сотрудников, которые работают в компании в течение полного или неполного рабочего дня. Этот штат включает внутренних продавцов, которые проводят сделки по телефону или принимают потенциальных покупателей в офисе, и полевых агентов по сбыту (коммивояжеров), которые посещают потребителей сами. *Контрактный торговый персонал* состоит из представителей фирмы-производителя, торговых агентов или брокеров, работа которых оплачивается коммиссионными в зависимости от сумм совершенных ими продаж.

Структура торгового персонала

Стратегия по торговому персоналу определяет его структуру. Компания может распределить обязанности в сфере продаж по-разному. Если компания продает один товарный ассортимент в какой-либо одной отрасли потребителям, расположенным в разных местах, ей следует воспользоваться территориальной структурой торгового персонала. Если же фирма продает множество разных товаров потребителям разных категорий, ей требуется либо товарная структура торгового штата, либо клиентурная, либо их комбинация.

Территориальная структура торгового персонала

Территориальная структура торгового персонала — организация торгового штата, при которой каждый продавец прикрепляется к конкретному географическому региону, на котором продает весь товарный ассортимент компании.

При **территориальной структуре торгового персонала** каждый продавец прикрепляется к определенному географическому региону, на котором он продает весь ассортимент товаров и услуг компании всем потребителям, находящимся на данной территории. При данном типе организации круг задач и обязанностей продавца четко определен. Он стимулирует продавцов к налаживанию деловых взаимоотношений с местными потребителями, что, в свою очередь, способствует повышению эффективности продаж. И наконец, поскольку каждый продавец в данном случае совершает поездки по относительно небольшой территории, командировочные расходы при данной структуре торгового персонала относительно невелики.

Товарная структура торгового персонала

Товарная структура торгового персонала — организация торгового штата, при которой продавцы специализируются на продаже определенной части продуктов или товарного ассортимента компании.

Продавцы должны знать продукт, который продают. Это сложно, если продукты компании многочисленны, разнообразны и технически сложны. Вместе с развитием менеджмента товарного производства это привело к тому, что многие компании внедряют **товарную структуру торгового персонала**, при которой штат продавцов специализируется на конкретном товарном ассортименте. Например, Kodak использует разные торговые штаты для продажи фототоваров и промышленных изделий. Продавцы фототоваров специализируются на простых, широко распространенных товарах, а персонал, продающий промышленные изделия, имеет дело со сложной аппаратурой, требующей специальных технических навыков и подготовки.

Такая организационная структура может быть очень сложной и проблемной, если потребитель приобретает у компании много разных товаров. Например, компания, поставяющая оборудование для больниц, может иметь несколько товарных подразделений, в каждом из которых будет свой торговый штат. При этом сразу несколько продавцов могут посетить одну и ту же больницу в один и тот же день. Это означает, что они будут перемещаться по одному маршруту и встречаться с представителями одного и того же клиента, дублируя деятельность друг друга. Следовательно, в этом случае компании необходимо четко определить, что для нее важнее — избежать дополнительных затрат данного рода или иметь персонал, досконально разбирающийся в своей ассортиментной группе продуктов.

Клиентурная структура торгового персонала

Клиентурная структура торгового персонала — организация торгового штата, при которой продавцы специализируются на конкретных потребителях и отраслях.

Все чаще компании используют **клиентурную структуру торгового персонала**, при которой продавцы распределяются по клиентам или отраслям. При этом торговый персонал специализируется на разных отраслях, на обслуживании нынешних потребителей или на поиске новых, на продажах крупным или мелким покупателям и т.д.

Данная структура организации торгового персонала помогает компании стать более ориентированной на потребителя. Например, гигантская швейцарская компания АВВ, выпускающая промышленное оборудование, в последнее время перешла с товарной структуры на клиентурную, что позволило ей усилить ориентацию на потребителей и серьезно повысить качество их обслуживания.

Комплексные структуры торгового персонала

Продавая широкий спектр товаров потребителям разных типов на большой территории, компании совмещают несколько видов структур организации торгового персонала. Продавцы могут подразделяться по клиентам и территориям, по товарам и территориям, по товарам и клиентуре или сразу по всем трем аспектам. При этом продавец может отчитываться перед одним или несколькими менеджерами по продукту или по персоналу. Не существует структуры, оптимальной для всех компаний и ситуаций. Каждая организация должна подобрать ту, которая соответствует нуждам ее потребителей и общей маркетинговой стратегии.

Численность торгового персонала

После того как компания выберет стратегию и структуру торгового персонала, надо определить его численность. Продавцы — один из самых продуктивных и дорогих активов компании, поэтому рост их численности увеличит как объем сбыта, так и затраты фирмы.

В последние годы наметилась тенденция к снижению численности торгового персонала. Технологические нововведения в сфере продаж, такие как торговля через Интернет или использование специального программного обеспечения для обработки заказов, помогают продавцам эффективнее обслуживать клиентов, а компаниям — вообще обходиться без продавцов.

Рабочая нагрузка — определение численности торгового персонала методом группировки клиентов по размеру и определения количества продавцов, необходимого для их обслуживания.

Многие компании для определения численности торгового персонала используют одну из форм **рабочей нагрузки**. Компания группирует клиентов по их размеру, статусу или другим факторам, определяющим объем затрат, необходимый для их обслуживания. После этого она определяет количество продавцов, необходимых для того, чтобы обеспечить необходимое число контактов с ними. Идея заключается в следующем. Допустим, у нас тысяча клиентов типа *A*, с каждым из которых нужно встретиться 36 раз в год, и две тысячи клиентов типа *B*, с каждым из которых надо связаться 12 раз. **Рабочая нагрузка** торгового персонала, рассчитанная по числу контактов в год, составляет 60 тысяч контактов ($36\,000 + 24\,000$). Если среднестатистический продавец может за год осуществить тысячу контактов, компании понадобится 60 продавцов ($60\,000/1000$).

Другие аспекты выбора стратегии и структуры торгового персонала

Компании также надо решить, кто именно будет участвовать в продажах и как будут взаимодействовать представители торгового и вспомогательного персонала.

Внешний и внутренний торговый персонал

Внешний торговый персонал — продавцы-коммивояжеры, которые путешествуют и посещают клиентов на местах.

Внутренний торговый персонал — продавцы, которые обслуживают существующих и потенциальных клиентов компании по телефону или принимая их представителей в офисе своей фирмы.

Телемаркетинг — продажа товара по телефону конечному пользователю.

Компания может иметь **внешний** или **внутренний торговый персонал** либо обе и тот, и другой одновременно. Представители первой категории посещают клиентов на местах, а представители второй ведут переговоры из офисов по телефону или принимая потенциальных покупателей.

Чтобы эффективнее использовать время внешнего торгового персонала, многие фирмы расширяют внутренние группы сбыта, включая в их состав представителей службы технической поддержки, консультантов и сотрудников службы телемаркетинга. Служба технической поддержки предоставляет специальную информацию и отвечает на вопросы клиентов. Консультанты обеспечивают продавцов-коммивояжеров поддержкой из офиса, например заранее созваниваются с клиентами и подтверждают время встречи, проверяют их кредитоспособность, следят за доставкой товаров и отвечают на запросы клиентов,

когда продавцы находятся вне пределов досягаемости. Работники службы телемаркетинга по телефону находят новых покупателей, готовят потенциальных клиентов к визитам продавцов и сами проводят сделки.

Внутренний торговый персонал экономит время продавцов, позволяя им уделить больше внимания продажам основным клиентам и поиску новых потребителей. В зависимости от сложности продукта и клиентуры телемаркетолог за день может установить контакты с 20–30 субъектами, принимающими решения в компаниях-клиентах, в то время как внешний продавец успеет посетить только четверых. При продаже многих типов продуктов и во многих ситуациях телемаркетинг бывает не менее эффективен, чем личные визиты продавцов, и при этом обходится намного дешевле.

Если телемаркетинг предлагает компаниям новые способы выхода на рынок, Интернет позволяет кардинально изменить структуру торгового персонала и порядок заключения сделок. Все больше компаний используют Интернет для поддержки личных продаж — готовят продавцов, организуют сделки, проводят деловые встречи, обслуживают клиентов. Все большую популярность приобретают также электронные переговоры и телеконференции.

Электронные переговоры очень удобны. Во-первых, электронные сообщения могут храниться вечно. Долговечность сообщений позволяет сторонам одновременно следить за ходом переговоров с каждой из множества вовлеченных в этот процесс компаний. Во-вторых, электронные переговоры позволяют моментально и четко документировать весь переговорный процесс. Хотя телефон обходится дешевле, работает быстрее и способен передать больше информации, чем краткое сообщение, участники переговоров, использующие электронную почту, получают ряд явных преимуществ. Затраты на такие переговоры можно снизить, а время их проведения выбрать так, чтобы это было удобно обеим сторонам.

Как и следовало ожидать, некоторые скептики заявляют, что вероятность успешного завершения переговоров выше, если они ведутся при непосредственном общении сторон. Стороны электронной дискуссии не сумеют сказать друг другу с помощью клавиатуры и экрана столько же, сколько скажут, сидя за одним столом. На это защитники электронных переговоров отвечают, что их можно предварить краткой ознакомительной дискуссией по телефону. И ничто не мешает сторонам сломать барьер, обменявшись перед началом переговоров фотографиями и информацией друг о друге. При этом не все электронные переговоры ведутся между совершенно незнакомыми людьми, и их успех вполне вероятен, если стороны знают друг друга.

Однако долговечность и моментальность передачи электронных сообщений означают, что каждое письмо нужно перечитать и перепроверить, чтобы избежать путаницы, недопонимания и неловких ситуаций. Участнику таких переговоров намного сложнее “извлечь” переданную информацию и восстановить нужные “эмоции” после щелчка на кнопке “Отправить”. Специалисты призывают субъектов электронных переговоров следовать совету сочинителя корреспонденции викторианской эпохи: “Если сомневаетесь, лучше всего отложите письмо до завтра”. Ничто не смягчит излишне гневного послания лучше, чем здоровый ночной сон.

Командное обслуживание

Командное обслуживание — использование команд, состоящих из сотрудников отделов продаж, маркетинга, производства, финансов, технической поддержки и даже представителей высшего руководства компании, для обслуживания крупных и сложных клиентов.

По мере того как продукты становятся все сложнее, а клиенты все требовательнее и масштабнее, одному продавцу уже не под силу удовлетворить все запросы и потребности

клиентов. Поэтому сегодня большинство компаний применяет **командное обслуживание** крупных и сложных клиентов. Эти компании способны выполнять задачи, находить решения и возможности, которые не под силу отдельному продавцу. В состав таких групп входят представители любой сферы и любого уровня фирмы-продавца: отделов продаж, маркетинга, технической поддержки и обслуживания, научных исследований и развития и других отраслей. При таком подходе продавец превращается из “солиста” в “дирижера”, помогающего скоординировать деятельность всей компании, направленную на установление взаимовыгодных отношений с ключевыми клиентами фирмы [6].

Но командное обслуживание имеет и недостатки. Группы сбыта порой отпугивают покупателей и давят на них. Продавцы, привыкшие самостоятельно работать с клиентами, плохо осваивают методы совместной работы и не доверяют другим членам группы. Наконец, сложность оценки индивидуального вклада каждого члена группы в ее деятельность нередко приводит к возникновению спорных и конфликтных ситуаций при оплате труда ее участников.

Управление основными клиентами

Поддержка отношений с основными клиентами составляет основу деятельности многих организаций, занимающихся продажами. Производители ходовых товаров широкого потребления, такие как Procter & Gamble, Unilever и Danone, настойчиво поддерживают взаимоотношения с ведущими розничными сетями — Tengelmann, Carrefour, Tesco и Ahold. Эти компании розничной торговли во многом изменили маркетинг. Менеджер по работе с клиентами обычно отвечает за отношения с одним розничным торговцем, хотя некоторые ведут дела сразу с несколькими продавцами помельче либо с группой независимых торговых точек. Любая крупная розничная сеть, как правило, продает товары нескольких крупных производителей, и задача менеджера по работе с клиентами состоит в повышении прибыльности продаж компании. Для этого используются акции и реклама в местах продажи.

Эта ситуация напоминает ситуацию на рынке промышленных продаж, когда поставщик продает компоненты, сырье, транспортные средства или капитальное оборудование на достаточно узких рынках. Даже если потенциальный покупатель на данный момент не является клиентом компании, между организациями поддерживаются постоянные контакты на всех уровнях. Если клиент или потенциальный покупатель особенно важен, то за него отвечают менеджеры по работе с основными клиентами. Они занимаются налаживанием и поддержкой взаимовыгодных отношений между покупателем и продавцом. Покупатель получает возможность отслеживать поставки, выгодно приобретать товары, более гибко организовать поставки и управлять своими производственными мощностями, а продавец выигрывает от лучшего знания рынка и прибыльности своих продаж.

В большинстве компаний деятельность менеджеров по работе с клиентами подобна деятельности агентов по продвижению товара, поскольку им в их работе не помогает формальная либо неформальная команда. Это означает, что они борются друг с другом за ресурсы, необходимые им для качественного обслуживания клиентов. Их роль — поддерживать бесконфликтные, но творческие взаимоотношения между командами компаний-покупателей и компаний-продавцов.

Наем и отбор продавцов

В основе успешной деятельности любого торгового персонала лежит поиск и отбор хороших продавцов. Разница в эффективности среднестатистического и очень хорошего продавца весьма существенна. Как правило, 30% торгового персонала — лучших продав-

цов — обеспечивают 60% прибыли от продаж. Поэтому тщательный отбор кадров способен повысить общие показатели компании.

Кроме разницы в показателях сбыта, ошибки в отборе продавцов приводят к дорогостоящей ротации кадров. Когда продавец уходит, затраты на поиск и подготовку нового продавца могут быть очень велики, плюс потери в сбыте. Торговый персонал, в котором много новичков, менее эффективен, чем стабильный торговый штат.

Качества хорошего продавца

Отбор продавцов усложняется тем, что никто не может определить качества, обеспечивающие успешные продажи. Например, если бы можно было с уверенностью сказать, что хороший продавец должен быть коммуникабельным, напористым и энергичным, то компания могла бы просто отбирать претендентов с этими качествами. Однако многие весьма преуспевающие торговые агенты и продавцы замкнуты, тактичны и спокойны.

Набирая кадры, компаниям следует проанализировать как саму работу торгового персонала, так и характеристики самых эффективных представителей отдела сбыта, и выявить качества, необходимые хорошему продавцу в данной отрасли. Требуется ли эта работа умения планировать и оформлять документы? Много ли приходится путешествовать? Столкнется ли продавец с большим количеством отказов клиентов? Придется ли ему работать с покупателями высокого ранга? Чтобы работать успешно, претендент на должность должен соответствовать всем необходимым требованиям к занимаемой должности.

Процедуры поиска и отбор

После того как руководство определило качества хорошего продавца, ему предстоит подобрать нужного кандидата. Отдел кадров ищет претендентов, узнавая их имена у работающих в компании продавцов и в агентствах по трудоустройству, а также помещая объявления в специальных рубриках СМИ. Другой источник — привлечение лучших продавцов из других компаний. Опытных продавцов не нужно долго готовить, так как они могут эффективно работать практически сразу.

Набор кадров привлечет множество претендентов, из которых компания должна отобрать самых лучших. Процедура отбора может быть разной: от единичного неформального интервью до многочисленных тестов и собеседований. Многие компании предлагают кандидатам на должность продавца пройти формальные тесты. Обычно они позволяют довольно точно оценить способность человека к торговой деятельности, аналитические и организационные способности, личные качества и прочие характеристики. Результаты подобных тестов серьезно влияют на возможность получить работу в таких компаниях, как IBM, Prudential, Procter & Gamble и Gillette. Например, Gillette заявляет, что благодаря им она снизила текучесть кадров на 42% и что результаты тестов четко отражают будущую производительность новых работников. Однако тесты позволяют получить лишь часть информации из большого набора необходимых сведений, которые включают также личностные характеристики кандидата, рекомендации, послужной список и реакцию интервьюеров.

Подготовка продавцов

Подготовка новых продавцов может продолжаться от двух недель до года, а порой и дольше. Начальный тренинг в среднем продолжается четыре месяца. После этого многие компании продолжают обучать продавцов на семинарах, собраниях отдела сбыта и с помощью электронных средств на протяжении всей трудовой деятельности.

Программы тренингов преследуют несколько целей. Продавцы-новички должны ознакомиться со своей компанией и ощущать свою принадлежность к ней, поэтому большинство компаний посвящают начальный этап тренинговой программы рассказам об истории и целях организации, о ее подразделениях, финансовой структуре и производственных мощностях, а также о ее основных продуктах и рынках. Поскольку продавцам следует также досконально знать продукты своей компании, начинающим сотрудникам показывают, как производятся товары и как они действуют. Торговый персонал должен знать и характеристики конкурентов, клиентов и дистрибьюторов, поэтому тренинговая программа знакомит их со стратегиями конкурентов и с различными категориями клиентов, с их нуждами, покупательскими мотивами и привычками. Поскольку продавцы должны уметь эффективно представить продукты компании, их обучают методикам продаж. И наконец, продавцы должны разбираться в процедурах сбыта на местах. Их учат распределять время между существующими и потенциальными клиентами, разумно использовать средства на текущие расходы, составлять отчеты и эффективно организовывать общение с клиентами.

Оплата труда продавцов

Чтобы привлечь хороших продавцов, компания должна иметь привлекательную систему оплаты труда. Системы оплаты сильно варьируются в разных отраслях и даже в компаниях, представляющих одну и ту же отрасль. Они включают несколько элементов: фиксированную и переменную ставки, командировочные расходы и дополнительные льготы. Фиксированная ставка, как правило, зарплата, гарантирует продавцу определенный стабильный доход. Переменная ставка, которую могут составлять комиссионные или бонусы, основанные на эффективности продаж, является наградой продавцу за усердную работу. Предусмотренные расходы, в основном командировочные, компенсируют продавцам текущие затраты, связанные с работой, и позволяют им предпринимать необходимые и желаемые шаги в процессе своей рабочей деятельности. Дополнительные льготы, такие как оплачиваемые отпуска, оплата больничных и несчастных случаев, пенсионные выплаты и страхование жизни, обеспечивают безопасность труда и повышают удовольствие от работы.

Менеджменту надо решить, какой комплекс этих элементов является оптимальным для каждой должности в сфере продаж. Различные комбинации фиксированной и переменной ставок составляют основу четырех основных систем оплаты труда: только оклад, только комиссионные, ставка плюс бонус и ставка плюс комиссионные.

Система оплаты труда торгового персонала способна и мотивировать продавцов к труду, и направлять их действия. Так, если руководство отдела сбыта хочет, чтобы продавцы уделяли основное внимание поиску новых клиентов, оно может выплачивать бонусы за новых покупателей. Следовательно, очевидно, что система оплаты труда должна стимулировать торговый персонал на действия, сочетающиеся с общими задачами фирмы в маркетинге.

В табл. 17.1 показано, что система оплаты труда компании должна отражать ее глобальную маркетинговую стратегию. Если общая маркетинговая стратегия предполагает быстрое развитие и увеличение доли рынка, то система оплаты труда должна обеспечивать вознаграждение продавцов за высокую эффективность продаж и привлечение новых клиентов. Если же основная маркетинговая цель состоит в максимизации прибыли от существующих клиентов, то схема оплаты может включать фиксированную зарплату (большая часть) и дополнительное вознаграждение, основанное на объеме сбыта текущим покупателям и на степени их удовлетворения. Сегодня все больше компаний отказыва-

ется от систем, предполагающих большие комиссионные, которые зачастую нацеливают продавцов на краткосрочную выгоду. Они могут даже разрушить взаимоотношения компании с клиентом, поскольку продавцы, стараясь провести сделку, ведут себя слишком агрессивно. Вместо этого компании разрабатывают системы оплаты труда, которые вознаграждают продавцов за формирование и поддержку долгосрочных отношений с клиентами и направлены на обеспечение каждого покупателя долгосрочной ценностью.

Таблица 17.1. Связь между общей маркетинговой стратегией и системой оплаты труда торгового персонала

| | Стратегическая цель | | |
|--------------------------------|--|--|---|
| | Быстро увеличить долю рынка | Упрочить лидерскую позицию на рынке | Максимизировать прибыль |
| Идеальный продавец | Независимая творческая личность | Целеустремленная личность, способная находить решение поставленных задач | Командный игрок. Менеджер взаимоотношений |
| Основной акцент в сфере продаж | Заключение отдельных сделок. Постоянные напряженные усилия | Консультативные продажи | Активное общение с клиентами, doskonaльное их знание |
| Роль оплаты труда | Привлечь новых клиентов. Вознаградить продавца за высокую производительность | Поощрить продажи новым и существующим клиентам | Скоординировать товарный ассортимент. Стимулировать бригадное обслуживание. Вознаграждать продавцов за эффективное управление клиентами |

Источник. Адаптировано по работе Sam T. Johnson, "Sales compensation: In search of a better solution", Compensation & Benefits Review (November–December 1993), p. 53–60. Copyright © 1998 American Management Association, New York; <http://www.amanet.org>.

Контроль над торговым персоналом

Продавцы-новички нуждаются не только в рабочем месте, оплате и подготовке, но и в *контроле*, направляющем и мотивирующем торговый персонал.

Направление деятельности торгового персонала

В какой мере руководство сбытом должно помогать продавцам в работе на отведенных им территориях? Это зависит от разных факторов, в частности, от размеров компании, уровня компетентности торгового персонала и пр.

Установление целей относительно потребителей и норм контактов с ними

Компании различаются по степени контроля деятельности продавцов. Многие из них помогают торговому персоналу устанавливать цели относительно клиентов и нормы контактов с ними. Компании часто четко определяют, сколько именно времени продавцы должны уделять работе по привлечению новых клиентов, и устанавливают приоритетные направления деятельности. Если не контролировать работу продавцов, то многие из них будут уделять большую часть рабочего времени существующим клиентам, которых они

уже хорошо знают. Более того, поскольку потенциальный клиент может так и не совершить ни одной покупки, деятельность продавцов зависит в основном от текущих клиентов. Следовательно, если не поощрять торговый персонал за привлечение новых клиентов, он, скорее всего, будет избегать заниматься этой деятельностью.

Эффективное использование рабочего времени продавцов

Компании также указывают продавцам, как эффективно расходовать рабочее время. Одним из инструментов в данном случае является ежегодный график контактов, в котором четко указывается, с какими нынешними и постоянными клиентами контактировать, в какие именно месяцы и какие мероприятия проводить. Мероприятия — это участие в торговых выставках, посещение собраний отдела сбыта и проведение маркетинговых исследований. Еще один инструмент — анализ распределения работ по времени. Кроме времени, затраченного непосредственно на продажи, продавец тратит время на переезды, ожидание, трапезы, перерывы и выполнение административных обязанностей. На рис. 17.2 наглядно показано, как продавцы распределяют свое рабочее время. Поскольку торговый персонал тратит непосредственно на продажи или переговоры и личные беседы с потенциальными клиентами лишь малую часть рабочего дня, компании должны искать способы сэкономить их время. Этого можно достичь, если предложить продавцам не тратить время на переезды, а беседовать с покупателями по телефону, упростить формы документирования сделок, разработать более эффективные планы и маршруты визитов и предоставить торговым агентам более полную и достоверную информацию о клиентах.

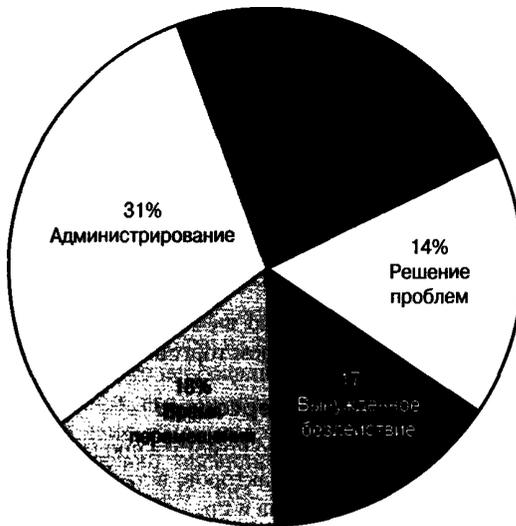


Рис. 17.2. Как продавцы распределяют свое рабочее время

Источник. Воспроизведено с разрешения Dartnell Corporation, 30th Sales Force Compensation Survey, © 1998 by Dartnell Corporation, 360 Hiatt Drive, Palm Beach Gardens, FL 33418. Все права защищены

Многие фирмы компьютеризировали операции продаж, повысив скорость обработки заказов и уровень обслуживания клиентов и облегчив продавцам процесс принятия решений. С помощью компьютеров продавцы сегодня могут создавать базы данных по

существующим и потенциальным клиентам, анализировать и прогнозировать продажи, управлять клиентами, планировать контакты, проверять товарно-материальные запасы, составлять отчеты о продажах и затратах, обрабатывать корреспонденцию и выполнять множество других операций.

По всей вероятности, Интернет — наиболее быстро развивающееся техническое средство, которое все шире используют сегодня торговые агенты. По результатам исследования, проведенного Dartnell, из тысячи опрошенных торговых агентов 61% сообщили, что регулярно используют Интернет в своей повседневной деятельности. Наиболее широко это средство применяется для сбора информации о конкурентах, для ознакомления с веб-сайтами клиентов, для изучения состояния дел в различных отраслях промышленности и знакомства с отдельными потребителями. Поскольку все больше компаний обеспечивают свой торговый персонал доступом к Сети, специалисты прогнозируют неуклонную активизацию использования Интернета этой категорией работников.

Мотивация продавцов

Менеджеры по сбыту должны не только контролировать работу своих продавцов, но и мотивировать их. Конечно, некоторые работники будут трудиться в полную силу и без каких-то специальных стимулов со стороны руководства. Для них сбыт — самое интересное дело в мире. Но эта деятельность способна приносить и разочарование. Продавцы обычно работают в одиночку, им часто приходится уезжать из дома. Они нередко сталкиваются с агрессивными представителями конкурентов и с проблемными клиентами. Иногда им не хватает полномочий, чтобы осуществить действия, необходимые для проведения сделки, и поэтому они теряют крупные заказы, над получением которых долго и упорно трудились. Таким образом продавцы нуждаются в специальном стимуле и поощрении, побуждающем их работать в полную силу.

Менеджеры могут повысить моральный уровень и эффективность своего торгового персонала, создав в организации соответствующий климат, установив четкие целевые показатели объема продаж и предложив позитивные стимулы.

Организационный климат

Организационный климат отражает чувства, которые испытывают продавцы по отношению к своим возможностям, ценностям и вознаграждению за высокую эффективность. Некоторые компании относятся к продавцам так, будто они не представляют особой важности, что приводит к снижению эффективности их труда. Другие компании считают продавцов своим ценнейшим активом и предоставляют им практически неограниченные возможности увеличения их доходов и карьерного роста. Не удивительно, что такие фирмы характеризуются высокими показателями деятельности торгового персонала и меньшей текучестью кадров.

Целевые показатели объема продаж

Целевые показатели продаж — стандарты, установленные для продавцов и определяющие, какое количество продуктов они должны продать и как им следует распределить усилия по продаже товаров компании.

Многие компании мотивируют своих продавцов, устанавливая целевые показатели объема продаж — стандарты, определяющие, какое количество товаров они должны продать и как им следует распределить продажи между разными видами продуктов компании. Оплата труда часто зависит от показателей объема продаж.

Позитивные стимулы

Для повышения эффективности торгового персонала компании также применяют различные позитивные стимулы. Собрания отдела сбыта позволяют продавцам общаться друг с другом и отвлечься от рутинной работы, предоставляют возможность встретиться с элитой компании, поделиться проблемами и переживаниями и почувствовать себя частью единой команды. Компании также спонсируют конкурсы продавцов, стимулируя торговый персонал к повышенной эффективности. Кроме того, в качестве стимула они используют различные вещевые и денежные подарки, поездки и схемы участия в прибыли.

Оценка эффективности продавцов

Мы рассмотрели, как руководство компании доводит до ведома продавцов их задачи и мотивирует к их выполнению. Данный процесс требует надежной обратной связи, что означает регулярное получение информации об эффективности труда продавцов и ее оценку.

Источники информации

Руководство компании получает информацию о продавцах несколькими способами. Наиболее важным источником являются отчеты о продажах, в том числе еженедельные или ежемесячные рабочие планы и долгосрочные территориальные маркетинговые планы. В рабочем плане расписываются все будущие контакты и маршруты продавцов, которые позволяют руководству контролировать их передвижение. Это — основа для сравнения планов и эффективности разных работников. Ежегодный территориальный маркетинговый план описывает, как наладить взаимоотношения с новыми клиентами и увеличить объем сбыта текущим клиентам.

Продавцы составляют отчеты о встречах с клиентом, в которых описывается проделанная ими работа, а также отчеты о расходах, которые им частично либо полностью возмещаются. Дополнительные сведения можно почерпнуть из личных наблюдений, писем и жалоб клиентов, опросов потребителей и бесед с другими продавцами.

Формальная оценка эффективности

На основе отчетов торгового персонала и другой информации руководство отдела сбыта формально оценивает работу продавцов. С этой целью менеджменту необходимо разработать четкие стандарты оценки и регулярно получать исчерпывающую информацию о каждом продавце. Формальная оценка обеспечивает надежную обратную связь с продавцами, которая помогает в дальнейшем повысить производительность труда и эффективнее мотивировать их к усердной работе.

Мы рассмотрели основные аспекты, касающиеся менеджмента торгового персонала, в частности структуру и управление им. Теперь перейдем непосредственно к процессу личных продаж.

Личные продажи

Личные продажи — это древнее искусство, описанное в бесчисленном множестве литературных произведений и породившее множество принципов. Хороший продавец руководствуется не только своей интуицией — он обладает доскональным знанием методов территориального анализа и управления потребителями. Преуспевающие компании

в личных продажах ориентируются на потребителя. Они учат продавцов распознавать нужды клиентов и находить правильные решения. Этот подход основан на предпосылке, что запросы клиентов открывают новые благоприятные возможности для продаж; что клиенты приветствуют выгодные предложения и испытывают большое доверие к продавцам, которые всеми силами стараются блюсти их долгосрочные интересы. В отличие от компаний, ориентированных на потребителя, компании, ориентирующиеся на продажи, полагаются на жесткие методы продаж. Они считают, что потребители не будут покупать товар, если на них не оказывать давления; что на них можно повлиять, проведя эффективную презентацию продукта, и что они не будут жалеть, подписав заказ (а если и будут, то это уже не имеет значения).

Этапы процесса продажи

Процесс продажи — этапы проведения сделки продавцом: поиск и оценка потенциальных клиентов, предварительный контакт, встреча, презентация и демонстрация, урегулирование возражений, заключение сделки и послепродажное обслуживание.

Многие тренинговые программы рассматривают процесс продажи как совокупность ряда конкретных этапов, которыми хороший продавец должен овладеть в совершенстве (рис. 17.3). Общая цель этих этапов — привлечение новых клиентов и получение заказов от них. Часто продавцы много времени уделяют работе с существующими клиентами, поддерживая долгосрочные отношения с ними. Этот аспект личных продаж мы рассмотрим в следующем разделе.

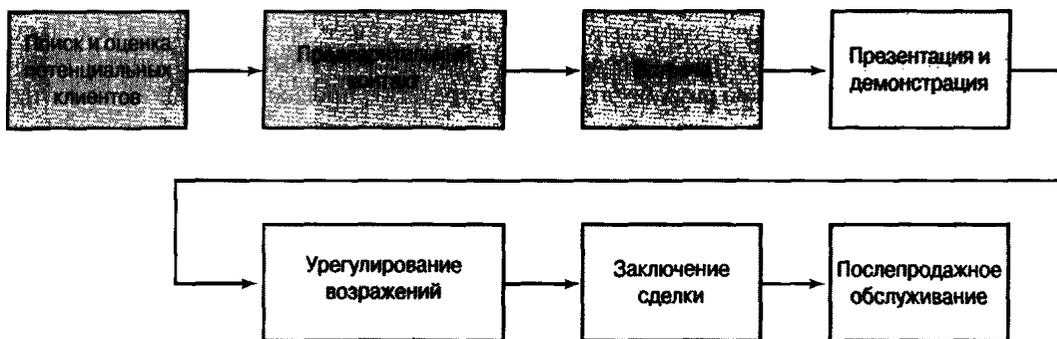


Рис. 17.3. Основные этапы эффективного процесса продажи

Выявление и отсеивание потенциальных клиентов

Поиск потенциальных клиентов — этап процесса продажи, на котором продавец выявляет реальных потенциальных клиентов.

Первый этап процесса продаж — **выявление потенциальных клиентов**. Продавец должен встретиться с множеством потенциальных клиентов, чтобы в итоге заключить хотя бы несколько сделок по продаже. Несмотря на то что компания обеспечивает их определенной клиентурой, продавцам необходимы навыки в поиске своих клиентов. С этой целью они, например, могут просить направлять к ним клиентов своих существующих покупателей. Они могут создавать источники поступления новых клиентов среди поставщиков, дилеров, других продавцов, не работающих на конкурентов, и банкиров; могут

вступать в отраслевые организации, в которых состоят их потенциальные клиенты, или привлекать их внимание с помощью печатного и устного слова. Они могут находить новых клиентов в рассылках или каталогах, а также искать клиентов по телефону или по почте. Иногда торговый персонал с этой целью посещает разные фирмы без приглашения (“холодные визиты”).

Продавцы должны знать, как оценивать клиентов, выявляя перспективных и отсеивая бесперспективных. Потенциальных клиентов можно квалифицировать по их финансовым способностям, масштабам деятельности, специальным потребностям, местонахождению и возможностям увеличения объема продаж.

Предварительный контакт

Предварительный контакт — этап процесса продажи, на котором продавец добывает максимально возможный объем информации о потенциальном клиенте, прежде чем нанести ему визит с предложением о продаже.

Перед тем как навестись к потенциальному клиенту, продавец должен как можно больше узнать об организации (что ей нужно, кто заинтересован в процессе покупки и т.д.) и о представляющих ее закупщиках (их личные характеристики и покупательские привычки). Данная стадия называется **предварительный контакт**. Чтобы больше узнать о компании, продавец может обратиться к стандартным внутриотраслевым и электронным источникам, поговорить со знакомыми, с коллегами и другими людьми. Ему необходимо четко сформулировать цели контакта, которые могут заключаться в оценке перспективности клиента, сборе информации или проведении продажи на месте. Другая задача — найти оптимальный подход к покупателю: это может быть личный визит, телефонный звонок или письмо. Следует тщательно обдумать наилучшее время визита, поскольку многие потенциальные клиенты в определенные периоды могут быть очень заняты. И наконец, продавцу необходимо разработать общую стратегию продаж для данного клиента.

Встреча

Встреча — этап процесса продажи, на котором продавец встречается с покупателем, чтобы положить начало хорошим взаимоотношениям с ним.

К моменту перехода на стадию **встречи** продавец должен знать, как встретить и приветствовать покупателя, чтобы положить хорошее начало взаимоотношениям с ним. На данном этапе большую роль играет внешний вид продавца, его первые слова и последующие реплики и комментарии. Слова приветствия должны звучать позитивно, чтобы с самого начала вызвать у клиента симпатию. После вступительных слов можно задать несколько ключевых вопросов, направленных на то, чтобы больше узнать о потребностях клиента или провести демонстрацию или показ образцов товара, привлечь внимание покупателя и возбудить его любопытство. Следует отметить, что на всех этапах процесса продаж очень важно уметь внимательно выслушать клиента.

Презентация и демонстрация

Презентация товара — этап процесса продажи, на котором продавец рассказывает покупателю о продукте, поясняя, каким образом он позволит ему сэкономить или заработать деньги.

Презентация — стадия процесса продаж, на которой продавец рассказывает покупателю о предлагаемом продукте, описывает его потребительские выгоды и поясняет, как

он поможет клиенту решить его проблемы. Продавец, предлагающий решение проблем, действует в соответствии с современной концепцией маркетинга, в отличие от того, который оказывает давление на клиента или ведет себя как весельчак и рубаха-парень. Сегодняшним покупателям нужны решения и результаты, а не улыбки и болтовня. Им нужны продавцы, которые выслушают их, поймут их потребности и в ответ предоставят нужные товары и услуги.

Применение такого подхода, нацеленного на удовлетворение потребностей, требует от продавца умения слушать и находить решения проблем клиента. Исследования показали, что больше всего покупателям не нравятся следующие качества продавцов: назойливость, необязательность, некомпетентность, неорганизованность и стремление к обману. Высоко ценятся такие качества, как сочувствие, умение выслушать, честность, надежность, добросовестность и способность доводить дело до конца. Самые хорошие продавцы знают, как продавать товар, но главное, они умеют слушать клиентов и строить с ними крепкие взаимоотношения.

Новейшие презентационные технологии позволяют проводить подробные мультимедийные демонстрации продуктов для одного или нескольких человек. На смену плакатам и планшетам пришли аудио- и видеодиски, портативные компьютеры со специальными программами проведения презентаций, а также технологии для презентаций по электронной сети.

Урегулирование возражений

Урегулирование возражений — этап процесса продажи, на котором продавец выявляет и устраняет возражения клиента по покупке товара.

Как правило, у клиентов во время презентации, или когда приходит время сделать заказ, возникают те или иные возражения. Проблема может быть либо логической, либо психологической, и возражения часто остаются не высказанными. На стадии **урегулирования возражений** продавцу следует применить позитивный подход, выявить скрытые претензии, попросить покупателя разъяснить любые возникшие возражения, рассмотреть их как возможность предоставления более подробной информации и представить дополнительные причины для покупки предлагаемого продукта. Каждый продавец должен приобрести навыки урегулирования возражений клиентов.

Заключение сделки

Заключение сделки — этап процесса продажи, на котором продавец предлагает клиенту сделать заказ на продукт.

После урегулирования всех возражений потенциального клиента продавец старается завершить процесс продажи. До этапа **заключения сделки** доходят далеко не все продавцы. Иногда им не хватает уверенности в себе; они могут чувствовать вину за то, что просят разместить заказ; может быть упущен подходящий момент для заключения сделки. Продавцы должны уметь разглядеть в поведении покупателя признаки его готовности к завершению процесса продажи, в том числе физические действия, комментарии и вопросы. Например, клиент может выпрямиться в кресле и одобрительно кивнуть или спросить о ценах и условиях кредита. Торговый персонал использует одну из нескольких методик заключения сделки. Можно, например, попросить покупателя сделать заказ, повторить пункты соглашения, предложить помощь в оформлении заказа; спросить, какая именно модель нужна покупателю, или заметить, что клиент многое теряет, не заказав товар сейчас же. Продавец может изложить покупателю конкретные причины заключения сделки, такие, как низкая цена или бесплатное предложение некоторого количества продукта.

Послепродажное обслуживание

Послепродажное обслуживание — последний этап процесса продажи, на котором продавец отслеживает дальнейшую судьбу проданного продукта, обеспечивая максимальное удовлетворение клиента и дальнейшее сотрудничество с ним.

Последняя стадия процесса продажи — **послепродажное обслуживание** — необходима в том случае, если продавец хочет обеспечить максимальное удовлетворение клиента и продолжить сотрудничество с ним. Сразу после заключения сделки продавец должен позаботиться обо всех деталях, касающихся времени доставки, условий покупки и других аспектов. После этого продавец должен наметить послепродажный визит, когда заказанный товар будет получен клиентом, чтобы убедиться, что установка произведена должным образом, клиент проинструктирован и обеспечено надлежащее обслуживание продукта. Такой визит позволит выявить возникшие после приобретения товара проблемы и убедить покупателя в искренней заинтересованности продавца делами клиента.

Международные продажи

Описанный выше типичный процесс продаж имеет место и в международной среде. Однако продажи в разных культурных средах всегда требуют особых усилий по адаптации подходов к сбыту и переговорам.

Личные продажи и управление взаимоотношениями с потребителями

Все описанные выше принципы личных продаж ориентированы на сделку, поскольку призваны помочь продавцу заключить конкретную сделку с клиентом. Но во многих случаях продажа продукта — это не единственная цель компании; она стремится найти серьезного клиента, завоевать его доверие и удержать его; стремится доказать клиенту свою способность обслуживать его в течение длительного периода в ходе взаимовыгодных отношений. И, как правило, важную роль в налаживании и координации долгосрочных отношений с клиентурой играет торговый персонал.

Сегодня все больше компаний отказывается от маркетинга, ориентированного на сделки, при котором акцент делается исключительно на продажах. Вместо этого они внедряют **маркетинг взаимоотношений**, в котором основное внимание уделяется поддержке взаимовыгодных долгосрочных отношений с клиентами при создании большей потребительской ценности и удовлетворению потребителей. Современные организации понимают, что при работе на рынках, которые достигли стадии зрелости, в условиях жесткой конкуренции для привлечения новой клиентуры и переманивания клиентов конкурентов требуется намного больше затрат усилий и средств, чем для сохранения существующих потребителей.

Маркетинг взаимоотношений — процесс установления, поддержки и укрепления тесных отношений, основанных на ценности, с клиентами и другими заинтересованными сторонами.

Современные клиенты отдают предпочтение поставщикам, которые продают и предоставляют четко определенный диапазон товаров и услуг в разные регионы и способны тесно сотрудничать с потребительскими организациями для усовершенствования своих продуктов и процессов. Для таких клиентов первая продажа — это лишь начало долгих и плодотворных взаимоотношений.

К сожалению, многие компании к таким переменам оказались не готовы. Они продают свои продукты с использованием автономных штатов продавцов, каждый из которых работает над проведением продаж независимо от других. Их технический персонал зачастую не проявляет особого желания знакомить клиентов с продуктами. Их инженеры, дизайнеры и сборщики нередко придерживаются принципа: «Наша работа — создать качественные продукты, а продажа — это дело продавца». Впрочем, все больше успешных компаний признают, что для завоевания и удержания клиентов нужно не только производить качественные товары и услуги и требовать от продавцов повышения объема продаж. Для этого необходима четко скоординированная деятельность всей компании, направленная на создание взаимоотношений с основными клиентами, основанных на ценности и удовлетворении их потребностей.

Маркетинг взаимоотношений базируется на ключевой предпосылке, согласно которой наиболее важные клиенты требуют постоянного внимания. Исследования показали, что лучшие продавцы — те, кто обладает высокой мотивацией и способен заключать выгодные сделки, но при этом они должны быть в состоянии решать проблемы клиентов и налаживать с ними отношения. Продавцы, работающие с основными клиентами компании, должны делать нечто большее, чем просто посещать покупателя, когда он, по их мнению, готов поместить заказ. Кроме того, они должны изучать клиентов и пытаться понять их проблемы. Они регулярно звонят клиенту или наносят ему визиты, сотрудничают с ним, помогая решать проблемы и усовершенствовать рабочий процесс; проявляют к покупателям искренний интерес как к людям.

Компании могут проявить заботу о клиентах, предлагая им подарки, бесплатные развлечения или корпоративное гостеприимство. Обычно клиенты с большим удовольствием принимают в подарок бесплатные сувениры вроде календарей и ручек. Хороший обед, призванный просто укрепить отношения с клиентом или поддержать с ним контакт, редко вызывает у них удивление. Корпоративные развлечения и радужные стали неотъемлемыми элементами современного бизнеса. По мнению некоторых менеджеров, корпоративные развлечения играют весьма важную роль. Идея в данном случае заключается в том, чтобы клиент приятно провел время и у него сложилось позитивное впечатление о компании: тогда можно надеяться, что он примет у себя представителей отдела сбыта вашей фирмы раньше, чем торговых агентов конкурирующих организаций. Вечер в театре или в опере со спутником, билет которого тоже оплатит компания, также будет полезным инструментом, если нужно развлечь зарубежных гостей. Пикник с постоянными и потенциальными покупателями позволит компании воспользоваться этим временем, чтобы побеседовать с клиентами о деле. В некоторых странах (например, в Японии, Таиланде и большинстве государств Среднего Востока) предложение и принятие знаков гостеприимства является неотъемлемым элементом рабочего процесса и считается эффективным способом налаживания взаимоотношений с клиентом.

Следует, однако, отметить, что корпоративное гостеприимство обходится весьма дорого. Например, если речь идет о выдающихся спортивных мероприятиях, таких как финальный матч на стадионе Уэмбли или скачки в Эпсоме, затраты могут быть астрономическими. Чтобы посетить финальный поединок по теннису на стадионе Уимблдон, нужно выложить примерно 1500 фунтов за один билет. А во сколько обходится ужин на четверых в токийском клубе с гейшами, можете даже не спрашивать. И тем не менее организация потратит эту сумму, если она заинтересована в зарубежных клиентах, которые посещают город, чтобы обсудить сделки на миллионы фунтов. Но в какой же момент посещение престижного гольф-клуба, бесплатный отпуск в Париже или бокал лучшего вина Moet et Chandon превращается из элемента корпоративной жизни в банальную

взятку? Как должны вести себя бизнесмены, сталкиваясь с дармовыми развлечениями? Если отсутствуют четкие корпоративные или стандартные нормы, как руководству компании определить, когда подарок, трапеза или поездка — приемлемые методы привлечения клиента, а когда подкуп?

Некоторые эксперты предлагают следующие основополагающие принципы для решения этого сложного вопроса.

1. Первый тест — *проверка средств*. Она позволяет определить уровень развлечений, который человек обычно не в состоянии себе позволить, и зависит от статуса и важности индивидуума. Бифштекс в баре во время обеденного перерыва не выходит за рамки средств большинства простых менеджеров, и если вы хотите обсудить дела с исполнительным директором большой компании, то вам, по всей вероятности, придется встретиться с ним в более изысканной обстановке.
2. Второй тест — *тест “ого”*. Открыв конверт с приглашением, вы можете сказать: “как мило” (или со стоном произнести: “Придется идти!”). Но если у вас вырвется возглас “Ого!”, то следует дважды подумать, прежде чем принимать приглашение.
3. Третий тест — *тест на взаимность*. Время от времени имеет смысл проверять, является ли обмен любезностями взаимным, — поставщики угощают вас обедом, но и вы приглашаете их в ресторан. В этом случае взаимоотношения не будут обязывающими и неприятными.

Некоторые компании приветствуют раздачу или получение своим персоналом бесплатных сувениров, а другие активно отговаривают сотрудников от приема знаков радушия. Любой компании следует установить для своих менеджеров и сотрудников определенные стандарты в этой области. Если же вас терзают сомнения по поводу моральности и этичности подарка или предложения, последуйте совету специалистов: проведите все описанные выше тесты [16].

Огромная важность маркетинга взаимоотношений сегодня признана повсеместно. Оказалось, что компания может получить большую прибыль, вкладывая средства в удержание существующих клиентов, а не в привлечение новых. Кроме того, компании все четче осознают важность стратегического партнерства с наиболее выгодными клиентами, неотъемлемой составляющей которого будет маркетинг отношений.

Стимулирование сбыта

Стимулирование сбыта — кратковременные меры, стимулирующие покупку или продажу товара или услуги.

В то время как реклама предлагает потребителям причины, по которым им следует приобрести тот или иной продукт, мероприятия по стимулированию сбыта объясняют им, почему это следует сделать *немедленно*.

Стимулирование сбыта включает в себя широкий спектр средств, призванных вызвать более быструю или более сильную ответную реакцию рынка на предложение продукта. Оно может быть направлено на три уровня системы распределения: на потребителя, на оптового или розничного торговца и на отдел сбыта компании. Не забудем и о стимулировании собственных продавцов компании.

Стимулирование потребителя — стимулирование сбыта, нацеленное на поощрение покупки продукта потребителем; включает в себя распространение бесплатных образцов, купоны, скидки, конкурсы и премии.

Стимулирование оптовой и розничной торговли — стимулирование сбыта, нацеленное на обеспечение поддержки посредников и повышение их заинтересованности; включает в себя скидки, зачетные талоны, бесплатные товары, денежные поощрения, совместную рекламу, торговые шоу.

Стимулирование бизнеса — стимулирование сбыта, направленное на генерирование деловых контактов, на то, чтобы стимулировать покупку, вознаградить бизнес-потребителей и мотивировать торговый персонал.

Стимулирование собственного торгового персонала — стимулирование сбыта, нацеленное на усиление заинтересованности торговых работников и повышение мотивации торгового персонала; включает в себя бонусы, конкурсы, встречи продавцов.

Быстрое развитие деятельности по стимулированию сбыта

Стремительному росту объемов деятельности компаний, направленной на стимулирование сбыта, особенно на потребительских рынках, способствовал целый ряд факторов. Во-первых, менеджеры продуктов испытывают все большее давление рынка, заставляющее их постоянно думать об увеличении объемов продаж своих марок, а стимулирование сбыта считается инструментом, позволяющим достичь быстрого краткосрочного эффекта. На зрелых рынках производители пытаются удержать свою долю рынка с помощью комплексного использования рекламы, обеспечивающей длительное воздействие на потребителей, и мероприятий по стимулированию сбыта, дающих быстрый, но краткосрочный эффект. Во-вторых, конкуренция между компаниями постоянно усиливается, и потребителям все сложнее различать конкурирующие торговые марки. Поэтому фирмы-конкуренты все активнее используют стимулирование сбыта, чтобы дифференцировать свои продукты и выделить их среди других. В-третьих, в последнее время наблюдается снижение эффективности рекламы вследствие увеличения ее стоимости, перенасыщенности рынков средствами распространения рекламы и ужесточения юридических норм и ограничений. При этом использование мероприятий по стимулированию сбыта в сочетании с другими видами коммуникаций, такими, например, как прямая почтовая рассылка, позволяет добиться большего воздействия на целевых потребителей при меньших затратах. В-четвертых, потребители становятся все более ориентированными на сделку, и постоянно растущие розничные торговые сети требуют от производителей все больших уступок. И наконец, достижения в информационных технологиях, снижение расходов на создание баз данных и их обработку, использование все более индивидуальных подходов к маркетингу повысили эффективность мероприятий по стимулированию сбыта и создали возможности для более эффективной оценки и контроля над деятельностью компании в этом направлении.

Повышение активности использования инструментов стимулирования сбыта привело к такой же *перегруженности*, какая наблюдается в сфере рекламы. Потребители, которых постоянно бомбардируют всевозможными стимулами, все чаще игнорируют эти усилия компаний, что значительно снижает их эффективность. Многие мероприятия по стимулированию сбыта уже не способны заинтересовать потребителей и вызвать в них желание немедленно совершить покупку. Современные производители вынуждены постоянно

искать новые способы преодоления перегруженности, например, предлагать купоны на большие суммы, организовывать более впечатляющие выкладки товаров в местах продажи и разрабатывать оригинальные идеи кампаний по продвижению сбыта, которые резко выделялись бы на общем фоне.

Разрабатывая программы стимулирования сбыта, компания должна прежде всего установить цели в данном направлении, а затем выбрать наилучшие инструменты для их достижения.

Постановка целей стимулирования сбыта

Цели стимулирования сбыта могут быть очень разными. Рассмотрим для начала *стимулирование потребителей*. Продавцы могут использовать подобные мероприятия для кратковременного повышения объемов продаж; захвата определенной доли рынка на длительный период; привлечения новых потребителей; переманивания потребителей конкурирующих марок; поощрения потребителей максимально “загрузиться” товаром, перешедшим на стадию зрелости; удержания и поощрения лояльных потребителей.

Мероприятия по *стимулированию торговли* проводятся с такими целями: мотивировать розничных торговцев включить в свой ассортимент новый продукт и увеличить объемы закупок старых товаров; убедить их рекламировать эти товары и отводить им лучшие места на полках; убедить их закупать товары заранее, на более длительный срок.

Что касается *стимулирования торгового персонала*, то в данном случае цели, как правило, таковы: обеспечение большей поддержки продавцов в продвижении старых и новых продуктов; мотивация персонала к привлечению новых клиентов.

Мероприятия по стимулированию сбыта обычно используются в совокупности с рекламой, личными продажами или с другими инструментами комплекса продвижения. Акции по стимулированию потребителей обычно рекламируются, так как они усиливают интерес потребителей и в свою очередь повышают эффективность рекламы. Деятельность по стимулированию торговли и торгового персонала используется для поддержки процесса персональных продаж фирмы.

Следует отметить, что цели стимулирования сбыта непременно должны быть такими, чтобы эффективность их достижения можно было оценить. Так, устанавливая их, необходимо не просто указать, что целью стимулирования сбыта является повышение объема продаж; надо назначить конкретный желаемый уровень повышения продаж, указать основную целевую аудиторию, которая должна будет обеспечить это повышение, и определить, за счет чего ожидается это увеличение — за счет привлечения новых покупателей или за счет активизации текущих клиентов, которые либо должны будут увеличить потребление продукта, либо начать приобретать его впрок.

В общем и целом стимулирование сбыта должно быть нацелено на **формирование взаимоотношений с потребителем**.

Формирование взаимоотношений с потребителем — стимулирование сбыта, нацеленное на нужное позиционирование продукта, при котором сделка включает торговое обращение.

Это означает, что мероприятия по стимулированию сбыта должны не только на какое-то время повышать уровень продаж или способствовать временному переключению потребителей с одной марки на другую; они должны укреплять позицию продукта на рынке и формировать долговременные взаимоотношения с потребителем. Организации сегодня все чаще избегают рассчитанных на быстрый успех кампаний по стимулированию сбыта, в которых используются только ценовые инструменты воздействия, и начинают проводить кампании, нацеленные на повышение стоимости бренда.

Однако даже ценовое стимулирование сбыта может быть построено так, чтобы способствовать формированию тесных взаимоотношений с потребителями. Примером могут служить всевозможные маркетинговые программы для постоянных клиентов, клубы и схемы торговли по карточкам постоянных покупателей, которые в последнее время появляются как грибы после дождя.

При правильном использовании любой инструмент стимулирования сбыта способен сильно укрепить долговременные взаимоотношения компании с потребителями.

Деятельность по стимулированию сбыта связана с определенными ограничениями. Продавцам необходимо признать, что новые объекты, на которых нацелены их стимулирующие мероприятия, включают потребителей продуктовой категории; пользователей, приверженных другим маркам, и пользователей, которые часто переключаются с одного бренда на другой. Следует помнить, что стимулирование сбыта привлекает именно последнюю группу — так называемых *нелояльных потребителей*, — поскольку две другие категории могут попросту не заметить акций или никак не отреагировать на них. При этом надо также помнить, что “нелояльные потребители” стремятся прежде всего либо к более дешевым продуктам, либо к повышенной ценности за те же деньги, и мероприятия по стимулированию сбыта вряд ли способны превратить их в приверженных пользователей своей марки. Более того, если компания слишком активно и часто прибегает к такой методике, как ценовое стимулирование сбыта своей марки, потребители начинают относиться к нему как к дешевому, будут приобретать его только тогда, когда на него будет объявлена скидка. Большинство аналитиков убеждены, что, в отличие от рекламы, деятельность по стимулированию сбыта не формирует у потребителей долговременной приверженности к марке. Вместо этого она приводит к резкому, но кратковременному увеличению объема продаж, который нельзя поддерживать долгое время. Все это приводит к тому, что компании редко проводят мероприятия по стимулированию сбыта для своих доминирующих марок, поскольку такие усилия редко приносят больше пользы, чем субсидирование текущих потребителей.

Однако, несмотря на все эти ограничения, многие компании, предлагающие фасованные товары широкого потребления, по-прежнему активно используют мероприятия по стимулированию сбыта. Они утверждают, что эта деятельность приносит большую пользу производителям, поскольку позволяет им приспособливаться к кратковременным колебаниям спроса и предложения и учитывать различия между различными потребительскими сегментами. Мероприятия по стимулированию сбыта поощряют потребителей испробовать новые продукты вместо того, чтобы всегда пользоваться одними и теми же. Они способствуют повышению разнообразия форматов розничной торговли — например, именно благодаря им появились магазины, постоянно торгующие со скидками, что существенно расширяет возможности выбора для потребителей. И наконец, деятельность по стимулированию сбыта позволяет потребителям лучше ориентироваться в ценах, что повышает их уровень удовлетворения благодаря тому, что они ощущают себя экономными покупателями, получающими выгоды от приобретения товаров по специальным ценам.

Основные инструменты стимулирования потребителей

Для достижения целей стимулирования сбыта современные компании могут использовать самые разные инструменты. Планируя эту деятельность, им необходимо принять во внимание тип рынка, цели стимулирования сбыта, интенсивность конкуренции и эффективность вложения средств в тот или иной инструмент. В следующих разделах описаны основные инструменты стимулирования потребителей и торговли.

Инструменты стимулирования потребителей

Основные средства стимулирования потребителей включают в себя распространение образцов, купоны, скидки, упаковки с указанием цены, премии, рекламные сувениры, вознаграждения для постоянных клиентов, экспозиции в местах продажи, конкурсы, лотереи и игры.

Образцы — предложение потребителям небольшого пробного количества товара.

Распространение образцов считается самым эффективным, но при этом и самым дорогим инструментом вывода нового товара или услуги на рынок. Как правило, его активно используют компании, предлагающие потребителям упакованные товары широкого потребления, в качестве одного из элементов своей стратегии стимулирования сбыта. Иногда образцы раздаются бесплатно; иногда компания взимает за них небольшую плату, чтобы хоть в какой-то мере компенсировать свои затраты. Их могут разносить по домам, рассылать по почте, раздавать в магазинах или прикреплять к другим товарам.

Купоны — сертификаты, позволяющие покупателю сэкономить средства при покупке определенных товаров.

Купоны используются для стимулирования сбыта зрелых марок или для поощрения потребителей быстрее испробовать новый продукт или торговую марку. Однако, если этот инструмент используется слишком активно и часто, происходит перенасыщение рынка купонами и, как следствие, снижается показатель погашения. Поэтому компании сегодня стараются выпускать меньше купонов и более четко нацеливать их на конкретные сегменты потребителей. Они также все активнее используют новые точки для распространения купонов, такие как торговые автоматы в супермаркетах, электронные принтеры для печати купонов, а также “безбумажные купонные системы” для распределения персонализированных скидок для конкретных покупателей при расчете на кассе.

Предложение возврата (или скидка) — предложение возместить часть цены продукта покупателю, который отправит доказательство покупки (этикетка, чек, упаковка или другой предмет, подтверждающий покупку продукта) производителю.

Потребитель отправляет доказательство покупки производителю товара, а последний компенсирует часть стоимости покупки почтовым переводом.

Упаковки с указанием цены — сниженные цены, которые указываются производителем непосредственно на упаковке товара или на ярлыке.

В такие упаковки могут входить одинаковые товары, продающиеся по сниженной цене (например, два по цене одного), или два разных, но связанных между собой товара (например, зубная паста и зубная щетка). Этот инструмент очень эффективен — даже более эффективен, чем купоны, — для стимулирования кратковременного увеличения объема продаж.

Призы — товары, предлагаемые либо бесплатно, либо по очень низкой цене в качестве стимула для приобретения продукта.

Приз может находиться внутри либо снаружи упаковки; иногда их высылают по почте потребителям, отправившим подтверждение о покупке, например этикетку. Самоликвидирующимися называются призы, которые продаются заказавшим их потребителям по цене ниже их обычной розничной цены.

Рекламные сувениры — полезные мелочи с нанесенным на них названием рекламодателя, которые бесплатно раздают потребителям.

Как правило, это календари, брелки для ключей, спички, пакеты, футболки, бейсболки и кружки.

Вознаграждения для постоянных клиентов — денежные или другие вознаграждения, предлагаемые постоянным пользователям товаров или услуг компании.

Например, авиалинии часто предлагают “схемы для постоянных клиентов” и начисляют поощрительные баллы за определенное налетанное на самолетах компании расстояние; набрав нужное количество баллов, пассажир может получить бесплатный билет. Некоторые гостиницы используют подобные планы для почетных гостей, а супермаркеты начисляют наградные баллы, которые впоследствии воплощаются в наличные скидки при покупке товаров той или иной компании.

Стимулирование сбыта в местах продажи — выкладки и демонстрации продуктов непосредственно в пунктах продажи товаров и услуг.

К сожалению, большинство розничных торговцев не любят возиться с сотнями плакатов, постеров и вывесок, которые они каждый год получают от производителей. Современные производители отреагировали на это, начав предлагать рекламные материалы более высокого качества, увязывая их со своей телевизионной и печатной рекламой и предлагая торговым организациям, так сказать, в комплекте.

Конкурсы, тотализаторы, лотереи и игры — мероприятия по стимулированию сбыта, которые дают потребителю шанс по воле случая, либо приложив некоторые усилия, выиграть денежную сумму, путевку, какой-либо товар и т.д.

Во время *конкурса* потребителям, например, предлагают прислать или дать по телефону ответ на вопрос, предложить слоган и так далее, который оценивает специальное жюри, определяющее наилучший результат. При использовании *тотализатора* потребителям надо просто указать свои имена, из которых наудачу выбирается победитель. При проведении *лотереи* потребители должны купить билеты и указать свои имена для жеребьевки. Во время *игр* людям всякий раз при покупке дарят что-нибудь — номера бинго (вид лото) или недостающие буквы, — что поможет (или не поможет) им выиграть приз. Конкурсы продавцов заставляют дилеров и торговый персонал прилагать большие усилия, поскольку приз достается тем, кто показал наилучшие результаты.

Стимулирование сбыта в Европе

Индустрия стимулирования сбыта более чем в других странах Европы развита в Великобритании. В розничной торговле через сети супермаркетов в этой стране доминируют несколько основных участников рынка, и все решения относительно одобрения мер по стимулированию сбыта, предлагаемых производителями, принимаются централизованно. Рентабельность инвестированных в эту деятельность средств довольно высока, поскольку при проведении мероприятий по стимулированию сбыта можно использовать собственные административные процессы группы розничной торговли.

На восприятие потребителями того или иного инструмента стимулирования сбыта влияют также культурные особенности региона. Инструменты, которые оказывают наибольшее воздействие в одной стране, могут иметь очень незначительное влияние в другой.

В Германии, например, повышенной популярностью пользуются такие товары, как домашняя утварь, особенно бытовые электротовары; в Италии и Португалии — пляжные полотенца, солнечные очки и футболки; во Франции — ручки, наручные часы и зажигалки. В Италии очень важна торговая марка — если на товаре имеется имя известного дизайнера и знаменитого футбольного клуба, у него есть все шансы, что потребитель примет его хорошо.

Так же как в сфере рекламы, стимулирование сбыта в разных странах регулируется разными юридическими нормами и законами. Наибольшая свобода в данной сфере характерна для Великобритании. В таких странах, как Польша, Венгрия и Чехия, ограничения в сфере стимулирования сбыта также довольно либеральны. А вот в Бельгии, Германии, Франции и особенно в Норвегии законы очень строгие. В Бельгии, например, розничным торговцам запрещено предлагать скидки больше, чем на 33%, — правило, которое не позволяет им использовать предложения наподобие “два товара по цене одного”. Во Франции, в Бельгии, Португалии, Италии, Люксембурге, Греции и Ирландии розничные продавцы не имеют права заманивать покупателей в свои магазины, предлагая им товары по ценам ниже себестоимости, т.е. продавая их в убыток.

На данный момент усилия Европейской комиссии по созданию единого европейского рынка нацелены прежде всего на то, чтобы устранить огромные расхождения в регулировании деятельности по стимулированию сбыта в разных национальных законодательствах введением новых общих и более либеральных правил. По оценкам специалистов, сегодня эти мероприятия обходятся Европе более чем в 40 млрд. евро в год и в скором времени приведут к расцвету сектора розничной торговли. По сути, радикальные реформы Комиссии заключаются прежде всего в отказе от любых ограничений на скидки, подарки и поощрительные предложения, в обеспечении более полной информацией потребителей, участвующих в играх и лотереях, а также во введении общих правил проведения лотерей, игр и конкурсов, например благодаря использованию скретч-карт на всей территории ЕС.

Страны, в которых действуют более жесткие ограничения, утверждают, что тем самым они защищают интересы своих потребителей, поскольку ограничения на поощрительные предложения представляют собой отличный способ защитить покупателей от недобросовестных продавцов. Сторонники либерализации, однако, считают, что усиленное регулирование, напротив, усложняет жизнь потребителей, так как не позволяет им получать нужную информацию в полном объеме. По мнению Европейской комиссии, на данный момент существует насущная потребность устранить барьеры, существующие в маркетинге продуктов на территории Европейского Союза. Именно такие действия будут в интересах потребителей и при этом позволят не допустить использование на рынке недобросовестных торговых методик и практик.

Однако сегодня, когда продавцы все чаще и активнее используют для маркетинга своих продуктов веб, вопрос, насколько подобные директивы способны защитить потребителей, дебатруется особенно остро. Рассмотрим следующий пример.

Сегодня Европейская комиссия продолжает свою деятельность, направленную на ослабление жестких ограничений, действующих в стимулировании сбыта на территории расширившегося Европейского Союза. А до тех пор, пока не будет достигнута полная гармония, маркетологам следует учитывать все национальные ограничения и адаптировать свои стратегии к особенностям рынков отдельных стран, на которых они работают. И даже если эта полная гармония будет достигнута, а фирмы начнут использовать общие рекламные кампании для всего Европейского Союза, языковые и культурные различия в разных странах означают, что эти кампании, хотя и будут основываться на какой-то общей центральной теме, необходимо будет адаптировать к конкретным условиям того или иного региона.

Творческий подход и гениальные идеи уже сегодня позволяют рекламным агентствам создавать общеевропейские кампании по стимулированию сбыта, которые используются в разных странах с минимальными изменениями.

Инструменты стимулирования торговли

Инструменты стимулирования торговли призваны убедить розничных и оптовых торговцев принять марку на реализацию, предоставить ей наиболее выгодное место на полках своих магазинов и усиленно рекламировать ее потребителям. Следует отметить, что место на полках в наши дни сильно ограничено, в силу чего производителям, чтобы попасть на полки магазинов, а попав, оставаться там, часто приходится идти на серьезные ценовые уступки, предоставлять торговцам гарантии возврата товара или поставлять определенные партии товаров бесплатно.

Производители используют несколько инструментов для стимулирования торговли. При этом они могут применять многие из инструментов, которые используются для стимулирования потребителей: конкурсы, призы, выкладки товаров и т.д. С другой стороны, в данном случае они могут, например, на определенное время ввести непосредственную скидку с продажной цены на каждый ящик приобретаемого товара (ее называют также *скидкой с фактурной цены*, или *продажей по ценам ниже прейскурантных*).

Скидка — непосредственное снижение цены закупок в течение определенного периода.

Такие предложения поощряют дилеров закупать товар в больших количествах или вводить в ассортимент новые наименования изделий. Дилеры могут использовать скидку для получения немедленной прибыли, израсходовать ее на рекламу или за ее счет снизить цены для потребителей.

Кроме того, производители могут предлагать **зачетные скидки** (как правило, за коп-тейпер) в обмен на согласие розничного торговца тем или иным образом рекламировать их товар.

Зачетная скидка — снижение цены на испорченные товары, а также поощрительная сумма, которую производители платят розничным торговцам в обмен на их согласие тем или иным образом рекламировать их товар.

Рекламная скидка компенсирует расходы розничных торговцев на рекламу товаров производителя, а *скидка на демонстрацию товара* предоставляется производителем в обмен на более эффективное представление его товара в магазине.

Производители могут предлагать *бесплатные товары* посредникам, покупающим товар в определенном количестве, или определенного сорта, или размера. Они могут предлагать *премии, стимулирующие продажи*, — наличные деньги или подарки дилерам или их продавцам, которые будут продвигать товары на рынке. Производители могут предоставить розничным торговцам *бесплатные рекламные сувениры* с названием своей компании: ручки, карандаши, календари, пресс-папье, записные книжки, спички и пепельницы.

Средства стимулирования бизнеса

Ежегодно компании затрачивают на стимулирование своих корпоративных клиентов огромные суммы. Инструменты стимулирования в данном случае используются для того, чтобы поддерживать деловые контакты, стимулировать продажи, вознаграждать фирмы-потребители и усилить мотивацию их торгового персонала. Для стимулирования бизнеса компании используют в основном те же самые инструменты, которые применяются для

стимулирования торговли или потребителей. Мы сосредоточим внимание на двух основных инструментах стимулирования бизнеса — на торговых шоу и конкурсах продавцов.

Трейд-шоу

Многие компании и торговые ассоциации для рекламы своих товаров организуют *трейд-шоу*. Фирмы, предлагающие товары для промышленных потребителей, как правило, демонстрируют их на трейд-шоу. Поставщики-производители получают благодаря этой деятельности множество преимуществ, например, возможность наладить новые деловые контакты, пообщаться с потребителями, представить новые товары, найти новых клиентов и продать больше товаров уже существующим, а также представить потребителям аудиовизуальные и печатные материалы о своей деятельности.

Трейд-шоу, кроме всего прочего, дают компаниям возможность охватить множество потенциальных клиентов, которые еще не охвачены их торговым персоналом. Как правило, значительная доля посетителей таких шоу впервые встречается с торговыми представителями компаний именно на них. В связи с этой деятельностью коммерческим директорам фирм приходится принимать ряд важных решений, например, в каких шоу следует принять участие их компании, сколько средств затратить на свои шоу, как построить экспозицию, чтобы привлечь внимание потребителей, как эффективно поддерживать торговые контакты в дальнейшем и т.д.

Конкурсы продавцов

Конкурсы продавцов представляют собой соревнования торговых работников или дилеров по сбыту товаров за установленный период времени. Такие конкурсы повышают мотивацию персонала и позволяют выявить лучших работников, которые получают бесплатные путевки, денежные премии или другие подарки. Некоторые компании награждают победителей баллами, которые затем можно обменять на различные призы. Конкурсы продавцов наиболее эффективны, если у них установлены реальные и измеримые цели (например, поиск новых клиентов, оживление старых контактов, повышение прибыльности), при условии, что у всех участников равные на победу шансы. В противном случае персонал просто откажется от участия в конкурсе.

Разработка программы по стимулированию сбыта

При разработке программы по стимулированию сбыта компания должна принять ряд важных решений. Прежде всего надо определить, в каком *объеме будут предлагаться стимулы*. Чтобы кампания была успешной, необходимо предложить определенный минимум стимулов; при увеличении их объема эффект будет больше. Компания должна убедиться, что ее программа по стимулированию действительно создает дополнительную ценность и стимулы для целевой аудитории. Очень важно, чтобы эта программа не вводила людей в заблуждение и чтобы компания была в состоянии в полной мере выполнить данные ею обещания. В противном случае кампания будет иметь обратный эффект и представит фирму в невыгодном для нее свете, что, конечно, неблагоприятно отразится на ее репутации и имидже ее торговой марки.

Компания должна четко сформулировать *условия участия* в программе стимулирования. Стимулы могут предлагаться либо всем, либо определенным группам. Необходимо также четко оговорить условия предоставления доказательств покупки и дату окончания действия поощрительного предложения. Затем специалисту по организации программ сти-

мулирования сбыта необходимо решить, как будет *распространяться информация о самой программе*. Купоны на скидку можно вкладывать в упаковку товара, вручать их в магазине, рассылать по почте или опубликовать в рекламе в печатных СМИ. Для каждого из этих методов распространения купонов характерен свой уровень охвата и затрат. Сегодня компании все чаще используют разные средства рекламы в рамках одной кампании.

Фирма по производству бытовых электроприборов Hoover провела кампанию по стимулированию сбыта, в которой потребители, купившие пылесос, стиральную машину или другой электроприбор дороже 100 фунтов стерлингов (164 евро), получали два бесплатных полета в Европу или Америку. Однако компания (и как минимум три маркетинговых агентства, принимавших участие в разработке и калькуляции затрат) просчиталась: большинство покупателей купили самые дешевые пылесосы стоимостью всего 120 фунтов стерлингов, в то время как два самых дешевых билета в Нью-Йорк в три раза дороже. За первые десять месяцев кампании фирма получила больше 200 тыс. заявлений на бесплатные полеты, но смогла предоставить только 6 тыс. бесплатных билетов. Говорят, агенты бюро путешествий, нанятые Hoover, усиленно убеждали людей отказаться от бесплатных билетов, а разгневанные потребители настойчиво требовали обещанного. В результате Mautag, материнская компания Hoover, была вынуждена предпринять меры по спасению своей репутации. Сотням раздосадованных покупателей была предоставлена компенсация на сумму свыше 450 фунтов стерлингов. Эта программа обошлась Hoover в 48 млн. фунтов стерлингов; кроме того, несмотря на все усилия Mautag, ее репутация в Великобритании сильно пошатнулась.

Очень важно правильно определить *продолжительность кампании по стимулированию сбыта*. Если она будет слишком краткосрочной, многие из потенциальных покупателей (которые, возможно, просто не покупали данный продукт в течение этого времени) пропустят ее. Если же она будет длиться излишне долго, то потеряет свою актуальность.

Компании следует определиться также с *механизмом реагирования*, т.е. решить, какой способ погашения предложить покупателю, принявшему участие в программе стимулирования. Немедленное вознаграждение — например, снижение цены или бесплатный подарок, прикрепленный к товару, — как правило, обеспечивает более быструю и активную реакцию. Если же стимул требует от потребителя каких-то дальнейших действий — например, сделать еще одну покупку или, допустим, собрать определенное количество крышечек и отослать их, чтобы получить подарок или бесплатный продукт, — показатель погашения скорее всего будет ниже.

Кроме того, всякий раз, когда это возможно, необходимо провести *предварительное тестирование* инструментов стимулирования сбыта с тем, чтобы убедиться, что они действительно соответствуют намеченным целям, а объем стимула оптимален. Программы по стимулированию сбыта потребителей можно протестировать довольно быстро и с относительно небольшими затратами. Например, можно попросить потребителей оценить несколько разных вариантов программ или реализовать какие-то варианты в ограниченных географических зонах.

Компании следует также четко разработать планы проведения каждого мероприятия в рамках программы по стимулированию сбыта, включая периоды подготовки и продаж. *Период разработки* — это время, необходимое для подготовки программы до того, как начнется ее реализация. *Период продаж* начинается с момента начала реализации программы и заканчивается вместе с ее окончанием.

Очень важным моментом является *оценка результатов* программы по стимулированию сбыта. Следует отметить, что, к сожалению, многие компании не в состоянии оценить результаты своих программ, а некоторые оценивают их весьма приблизительно. Самый рас-

пространенный метод заключается в следующем: надо сравнить объем продаж до начала программы, во время ее реализации и после ее завершения. Предположим, доля рынка компании до начала программы по стимулированию сбыта составляет 6%, во время ее реализации увеличивается до 10%, сразу после ее окончания падает до 5%, а в дальнейшем повышается до 7%. Таким образом, можно сделать вывод, что, судя по всему, данная программа привлекла новых покупателей и увеличила объем покупок текущих потребителей. После окончания программы объем продаж снизился, поскольку потребители пользовались сделанными в ходе программы запасами. А долговременное увеличение доли рынка до 7% подтверждает, что кампания действительно привлекла новых потребителей. Если бы доля рынка вернулась к прежнему показателю, это означало бы, что данная программа по стимулированию сбыта изменила лишь *распределение спроса во времени*, а не *общий объем спроса*.

Необходимо также провести исследования потребительской базы, которые должны показать, какие именно группы потребителей отреагировали на программу по стимулированию сбыта и каковы были их действия после ее завершения. *Опросы потребителей* позволят компании собрать информацию о том, сколько потребителей помнят о данной программе, что они о ней думают, сколько людей воспользовалось ее преимуществами и как она повлияла на их покупки. Программы по стимулированию сбыта можно также оценивать *экспериментально*, изменяя такие параметры, как объем стимула, продолжительность программы и метод распространения.

Очевидно, что стимулирование сбыта играет в общем комплексе продвижения очень важную роль. Чтобы правильно его использовать, компании необходимо определить цели своей деятельности в этом направлении, выбрать наиболее эффективные инструменты, разработать программу стимулирования сбыта, предварительно протестировать ее, реализовать и оценить ее результаты.

Обзор основных концепций

Эта глава посвящена элементам маркетингового комплекса. В ней описывается последний элемент маркетингового комплекса — продвижение. В двух предыдущих главах мы рассматривали интегрированные маркетинговые коммуникации в целом, а также рекламу и пиар. В этой главе речь шла о личной продаже и стимулировании сбыта. Личная продажа является межличностной составляющей коммуникационного комплекса. Стимулирование сбыта включает кратковременные побудительные меры, поощряющие покупку или продажу соответствующего товара или услуги.

1. Какова роль торговых агентов компании в создании потребительской ценности и построении взаимоотношений с потребителями?

Большинство компаний пользуются услугами торговых агентов, многие отводят им важную роль в маркетинге. В компаниях, продающих товары производственного назначения, торговые агенты работают напрямую с клиентами. Очень часто торговый агент — единственный, кто связывает клиента и компанию и, таким образом, рассматривается клиентом как лицо, представляющее саму компанию. В отличие от них компании, производящие потребительские товары, работают через посредников, их потребители обычно не встречаются с торговыми агентами и часто даже не подозревают об их существовании. Продавцы работают “за кулисами”, имея дело только с оптовыми и розничными торговцами, чтобы получить их поддержку, и помогая им более эффективно продавать продукцию компании.

Участвуя в комплексе продвижения товара, торговые агенты весьма эффективны в достижении определенных маркетинговых целей и выполнении таких задач, как поиск потенциальных покупателей, общение с клиентом, продажа и техническое обслуживание, сбор информации. Но так как компании начинают все больше и больше ориентироваться на рынок, их торговые агенты тоже работают и для того, чтобы *удовлетворить потребителя*, и для того, чтобы *принести своей компании прибыль*. Персонал службы сбыта играет важную роль в *формировании взаимовыгодных отношений с клиентами компании и управлении этими отношениями*.

2. Перечислите и охарактеризуйте шесть этапов управления торговым персоналом компании.

Высокие затраты на службу сбыта делают необходимым обеспечение эффективности процесса управления сбытом, который включает в себя следующие этапы: разработка стратегии деятельности и структуры службы сбыта, поиск и привлечение претендентов, отбор, подготовка и мотивация торговых агентов, руководство их деятельностью и ее оценка.

При создании службы сбыта руководство компании должно определить, какая организационная структура службы сбыта будет работать лучше всего (территориальная, товарно-ориентированная, ориентированная на потребителя или смешанная), насколько большим должен быть штат сотрудников этой службы, кого привлекать к участию в продажах и как различные торговые агенты будут работать вместе (во внешней или внутренней службе сбыта, в командной торговле).

Для того чтобы избежать нецелесообразных затрат на подготовку неперспективных кандидатов, компаниям следует предельно внимательно относиться к привлечению и отбору достойных претендентов. Нанимая торговых агентов, компания может ориентироваться на профессиональные и личные характеристики своих лучших торговых агентов, чтобы отметить черты, желательные для всей службы сбыта. Для поиска кандидатов следует обратиться в агентства по трудоустройству, дать объявления в соответствующих изданиях, предложить временную работу студентам колледжей, попросить своих торговых агентов подыскать подходящих людей. Собственно процедура отбора может варьироваться от простой неформальной беседы до продолжительных тестирований и собеседований. Программы подготовки призваны ознакомить новоиспеченных агентов не только с искусством торговли, но и с историей компании, ее продукцией и стратегией, а также с характеристиками ее рынка и конкурентов.

Для эффективного управления службой сбыта компания должна тщательно разработать систему вознаграждения своих торговых агентов, которая поощряла бы, усиливала мотивацию и направляла их деятельность. Уровень оплаты должен соотноситься со среднеотраслевыми показателями оплаты труда торговых агентов и с квалификацией сотрудников. Кроме того, всем торговым агентам необходимо квалифицированное руководство, многие из них нуждаются в систематической поддержке и ободрении, поскольку им приходится принимать массу важных решений и они сталкиваются со многими обескураживающими неудачами. Периодически компания должна проводить оценку результатов деятельности своих агентов, что поможет им лучше справляться со своими обязанностями. Оценка деятельности основывается на информации, полученной на основе отчетов по продажам, личных наблюдений, писем и жалоб клиентов, опросов клиентов и бесед с другими сотрудниками.

3. **Опишите процесс личной продажи и объясните разницу между маркетингом, ориентированным на сделку, и маркетингом, ориентированным на долгосрочные отношения с клиентами.**

Классический процесс продажи состоит из семи последовательных этапов: *поиск и оценка покупателя, подготовка к контакту, контакт, презентация и демонстрация, устранение разногласий и возражений, заключение и сопровождение сделки*. Все эти этапы помогают торговому агенту заключить сделку и, таким образом, создают ориентацию на сделки. Однако продавцы при заключении сделки должны руководствоваться более широкой концепцией *маркетинга взаимоотношений*. Служба сбыта компании должна “дирижировать оркестром” усилий всех служб и подразделений компании, направленных на развитие выгодных долгосрочных отношений с потребителями на основе наивысшей потребительской ценности и достижения максимальной степени их удовлетворения.

4. **Объясните, как разрабатываются и реализуются кампании стимулирования сбыта.**

Кампании стимулирования сбыта предполагают формулирование целей стимулирования сбыта (вообще говоря, стимулирование сбыта должно представлять собой *налаживание отношений с потребителями*); выбор подходящих средств стимулирования сбыта; разработку и практическую реализацию программы стимулирования сбыта путем использования *средств стимулирования потребителей* (распространение образцов, купоны, возврат наличных денег, премии, рекламные сувениры, награды постоянным клиентам, стимулирование сбыта в местах продажи, конкурсы, лотереи и игры), *средств стимулирования торговли* (скидки с продажной цены, компенсации, бесплатное предоставление товаров и предложение денег для проталкивания товара), *средств стимулирования промышленных потребителей* (отраслевые выставки и коммерческие конкурсы), а также принятие решений по таким вопросам, как величина соответствующего стимула, условия участия, способы продвижения и распределения пакета стимулов и продолжительность кампании стимулирования. По завершении кампании стимулирования сбыта фирма оценивает ее результаты и эффективность.

Вопросы для обсуждения

1. Один из самых важных вопросов, стоящих перед руководителями служб сбыта, заключается в том, как структурировать торговый персонал и его задачи. Дайте свою оценку методов, описанных в этой главе. Для каждого метода составьте краткое описание его характеристик, приведите пример его использования и составьте критический отзыв о его эффективности.
2. Телемаркетинг и продажи через веб обеспечивают компании возможностью связываться с потребителями как на работе, так и дома. Рассмотрите каждый из этих подходов, обращая внимание на их преимущества и недостатки. Приведите примеры маркетинговых мероприятий в сфере услуг, которые используют каждый из этих подходов, и расскажите, как осуществляется процесс продаж в каждом из примеров.
3. Перечислите и кратко опишите этапы процесса личных продаж. Какой из этапов, на ваш взгляд, самый сложный для среднестатистического продавца? Какой из

этапов важнее для успешного сбыта? Какой из этапов, по-вашему, обычно выполняется наиболее грамотно? Поясните свои ответы.

4. Составьте список товаров или услуг, приобретенных вами через каналы прямого маркетинга. Какие факторы повлияли на ваше решение совершить покупку именно таким способом? Если бы выбранные вами товары или услуги можно было приобрести у розничного продавца, отличался бы при этом опыт их приобретения? В чем именно было бы отличие?
5. Компании, знакомые с запросами и характеристиками индивидуальных покупателей, могут модифицировать свои предложения, рекламные сообщения, режимы поставки и способы оплаты так, чтобы максимизировать потребительскую ценность и повысить степень удовлетворения своих клиентов. Назовите организацию, работающую в каждой из следующих сфер: страхование жилья; компьютеры; благотворительность; автомобили; кредитование частных лиц. Какую информацию этим организациям следует включать в свои базы данных? Где они могут почерпнуть эти сведения? Как они могут использовать свои базы данных? Во что им обойдется создание таких информационных баз?

Обсуждение основных концепций

1. Из этой главы следует, что торговые агенты “служат двум господам”. Что это означает? Это хорошо или плохо?
2. В этой главе утверждается, что умение налаживать отношения с клиентами является самым важным из талантов, которые должны быть присущи торговому агенту. Согласны ли вы с этим утверждением? Поясните свой ответ.
3. Компания DuPont продает по всему миру промышленную и потребительскую продукцию нескольких тысяч наименований. Она обслуживает широкий спектр отраслей, начиная с аэрокосмической и заканчивая сельским хозяйством и здравоохранением. Опишите идеальную структуру службы сбыта, которой должна располагаться такая компания, как DuPont.
4. Начинаящий производитель выпечных кондитерских изделий с низким содержанием углеводов желает продавать свою продукцию в супермаркетах восточного побережья США. Он определил для себя 400 крупных и 100 более мелких сетей супермаркетов. Для каждой из крупных сетей супермаркетов потребуется 30 коммерческих визитов торговых агентов за год, а для каждой из мелких сетей супермаркетов — 10 таких визитов (речь идет о коммерческих визитах торговых агентов, представляющих интересы данного производителя кондитерских изделий). В среднем торговый агент может совершать 1000 коммерческих визитов за год. Воспользовавшись методом определения численности персонала службы сбыта по уровню трудоемкости, определите, сколько торговых агентов понадобится этому производителю кондитерских изделий.
5. Назовите главные различия между стимулированием сбыта и рекламой.
6. Объясните, чем обусловлен быстрый рост использования стимулирования сбыта.

Применение основных концепций

1. Разделившись в своей группе на пары, опишите разные стадии процесса продажи применительно к небольшой компании из Миннеаполиса, которая предлагает владельцам небольших фирм (парикмахерских, стоматологических кабинетов и магазинов готовой одежды) услуги по уборке помещений. Выступая со своим папарником в ролях торгового агента и клиента, промоделируйте реальный процесс продажи, начиная с первого вступления в контакт и заканчивая заключением сделки. Тот из вас, кто выступает в роли клиента, должен выдвинуть по меньшей мере три возражения в ответ на предложение своего визави, выступающего в роли торгового агента.
2. Допустим, вы являетесь координатором по маркетингу и должны предложить свой вариант плана стимулирования сбыта, в соответствии с которым будет осуществляться вывод на рынок новой торговой марки энергетического напитка Red Bull, предназначенного для продажи в супермаркетах. Какие средства стимулирования сбыта вы предложили бы для решения этой задачи? Поясните свой ответ.

Примечания

1. David Jobber and Geoff Lancaster, *Selling and Sales Management*, 7th edn (Harlow: FT/Prentice-Hall, 2007).
2. Charles Fleming and Leslie Lopez, 'The corporate challenge — no boundaries: ABB's dramatic plan is to recast its structure along global lines', *Wall Street Journal* (28 September 1998), p. R16. *Wall Street Journal* (Central Edition) by Charles Fleming and Leslie Lopez. Copyright 1998 by Dow Jones & Company, Inc. Reproduced with permission of Dow Jones & Company, Inc. in the format Textbook via Copyright Clearance Center. За дальнейшей информацией обращайтесь на сайт www.abb.com; см. также Emin Babakus, David W. Cravens, Ken Grant, Thomas N. Ingram and Raymond W. LaForge, 'Investigating the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organisation effectiveness', *International Journal of Research in Marketing*, 13, 2 (October 1996), pp. 345–60.
3. Более подробно о работе с ключевыми клиентами см. в книгах Peter Cheverton, *Key Account Management*, 3rd edn (London: Kogan Page, 2004) и Malcolm McDonald and Diana Woodburn, *Key Account Management: The definitive guide*, 2nd edn (Oxford: Butterworth-Heinemann, 2006). О перспективах глобального управления клиентами читайте в Peter Cheverton, *Global Account Management: A complete action kit of tools and techniques for key global customers* (London: Kogan Page, 2006).
4. Thomas R. Wotruba and Pradeep K. Tyagi, 'Met expectations and turnover in direct selling', *Journal of Marketing* (July 1991), pp. 24–35; Chad Kaydo, 'Overturning turnover', *Sales & Marketing Management* (November 1997), pp. 50–60.
5. Цитаты и другие данные этого раздела, посвященные лучшим продавцам, взяты из Geoffrey Brewer, 'Mind reading: What drives top salespeople to greatness?', *Sales & Marketing Management* (May 1994), pp. 82–8; Andy Cohen, 'The traits of great sales forces', *Sales & Marketing Management* (October 2000), pp. 67–72; Julia Chang, 'Born to sell?', *Sales & Marketing Management* (July 2003), pp. 34–8; Henry Canaday,

- 'Recruiting the right stuff', *Selling Power* (April 2004), pp. 94–6. Also see Tom Anzel, 'How to cultivate sales talent', *Official Board Markets* (23 April 2005), pp. 14–16; and Kevin McDonald, 'Therapist, social worker or consultant?', *CRN* (December 2005–January 2006), p. 24.
6. См. Robert G. Head, 'Systemizing salesperson selection', *Sales & Marketing Management* (February 1992), pp. 65–8; 'To test or not to test', *Sales & Marketing Management* (May 1994), p. 86; Elena Harris, 'Reduce recruiting risks', *Sales & Marketing Management* (May 2000), p. 18; and Erin Stout, 'Recruiting and hiring for less', *Sales & Marketing Management* (May 2002), p. 61.
 7. Geoffrey Brewer, 'Brain power', *Sales & Marketing Management* (May 1997), pp. 39–48; Don Peppers and Martha Rogers, 'The money trap', *Sales & Marketing Management* (May 1997), pp. 58–60; Don Peppers and Martha Rogers, 'The price of customer service', *Sales & Marketing Management* (April 1999), pp. 20–1; Erin Stout, 'Is your pay plan on target?', *Sales & Marketing Management* (January 2002), p. 18.
 8. См. Henry Canady, 'How to increase the times reps spend selling', *Selling Power* (March 2005), p. 112; George Reinfeld, '8 tips to help control the hand of time', *Printing News* (9 January 2006), p. 10; and David J. Cichelli, 'Plugging sales "time leaks"', *Sales & Marketing Management* (April 2006), p. 23.
 9. См. Gary H. Anthes, 'Portal powers GE sales', *Computerworld* (2 June 2003), pp. 31–2. Also see Betsy Cummings, 'Increasing face time', *Sales & Marketing Management* (January 2004), p. 12; and David J. Cichelli, 'Plugging sales "time leaks"', *Sales & Marketing Management* (April 2006), p. 23.
 10. Более полное обсуждение вопросов автоматизации процесса продаж читайте в майском номере за 2005 год журнала *Industrial Marketing Management*, который полностью посвящен этой теме.
 11. Rich Thomaselli, 'Pharma replacing reps', *Advertising Age* (January 2005), p. 50; Daniel Tynan, 'Next best thing to being there', *Sales & Marketing Management* (April 2004), p. 22; Rebecca Aronauer, 'Looking good', *Sales & Marketing Management* (April 2006), pp. 41–4; Eilene Zimmerman, 'Casting the net wide', *Sales & Marketing Management* (April 2002), pp. 50–6.
 12. Более подробно об окунаемости инвестиций в персонал отдела продаж читайте в Tim Lukes and Jennifer Stanley, 'Bringing science to sales', *Marketing Management* (September–October 2004), pp. 36–41.
 13. Stephen B. Castleberry and C. David Shepherd, 'Effective interpersonal listening and personal selling', *Journal of Personal Selling and Sales Management* (Winter 1993), pp. 35–49; John F. Yarbrough, 'Toughing it out', *Sales & Marketing Management* (May 1996), pp. 81–4.
 14. Betsy Cummings, 'Listening for deals', *Sales & Marketing Management* (August 2005), p. 8, and 'Do customers hate salespeople?', *Sales & Marketing Management* (June 2001), pp. 44–51; Rosemary P. Ramsey and Ravipreet S. Sohi, 'Listening to your customers: The impact of perceived salesperson listening behavior on relationship outcomes', *Journal of Academy of Marketing Science* (Spring 1997), pp. 127–37.
 15. Steve Lodge, 'Cashback is king', *Financial Times* (6 May 2007), p. 11, and 'Following a new flight path', *op. cit.*, pp. 10–11; Alison Smith, 'Body Shop in trial of loyalty card scheme', *Financial Times* (22 January 2004), p. 20.

16. Louise O'Brien and Charles Jones, 'Do rewards really create loyalty?', *Harvard Business Review* (May–June 1995), pp. 75–82; Graham R. Dowling and Mark Uncles, 'Do customer loyalty programs really work?', *Sloan Management Review* (Summer 1997), pp. 71–82.
17. Более глубокий анализ и описание стратегической перспективы роли продвижения продаж приводится в Tony Yeshin, *Sales Promotion* (Andover: Thomson Learning, 2006); см. также John Philip Jones, 'The double jeopardy of sales promotions', *Harvard Business Review* (September–October 1990), pp. 145–52.
18. See 'Nearly half a million attend Bauma trade show', *Pit & Quarry* (May 2004), p. 16; and 'Record breaking 2006 International CES reflects strength of computer technology industry', пресс-релиз на сайте Ассоциации потребительской электроники www.cesweb.org, 8 January 2006.
19. James Pond, 'No purchase necessary, but some care and attention', *The Marketer*, Issue 29 (November 2006), p. 37.

Маркетинг в эпоху Интернета

Бизнес напоминает катание на велосипеде — падаешь, как только останавливаешься.

Джеймс Бизли Симпсон

Краткое содержание...

- Введение
- Основные движущие силы эпохи Интернета
- Маркетинговая стратегия в эру цифровых технологий
- Сферы электронной торговли
- Ведение электронной торговли
- Перспективы и проблемы электронной торговли
- Резюме

Многие из маркетинговых средств, изученных нами в предыдущих главах, разработаны в контексте *массового маркетинга*: удовлетворения всех потребителей с использованием стандартных методов продвижения и продажи. Сегодня же, следуя тенденциям все более и более узкой ориентации и даже индивидуального маркетинга, все больше компаний прибегают к *прямому маркетингу*, используя его в качестве основного (или дополнительного) направления маркетинговой деятельности. Все больше компаний обращаются к прямому маркетингу, чтобы с его помощью добиться более эффективного выхода на целевых потребителей и создания более прочных, индивидуализированных отношений с ними. В этом разделе мы исследуем сущность, роль и основные тенденции развития прямого маркетинга.

Из предыдущих трех глав вы узнали, как информация о потребительской ценности товаров и услуг доводится до сведения потенциальных клиентов посредством интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК). Вы ознакомились с четырьмя элементами комплекса маркетинговых коммуникаций — рекламой, пиаром, личной продажей и стимулированием сбыта. В этой главе мы рассмотрим последний элемент ИМК — прямой маркетинг и, в частности, наиболее динамично развивающуюся форму прямого маркетинга — электронный или интернет-маркетинг. Прямой маркетинг — это нечто большее, нежели одно из средств коммуникаций. Он представляет собой самостоятельный маркетинговый подход — неразрывное сочетание каналов коммуникации и распределения. Хотя прямой маркетинг рассматривается в этой главе как отдельный инструмент, он должен быть тщательно интегрирован в другие элементы комплекса продвижения.



Цели главы

Прочитав эту главу, вы должны уметь:

- Дать определение прямого маркетинга и объяснить его преимущества для клиентов и компаний.
- Перечислить и описать основные формы прямого маркетинга.
- Объяснить, как компании реагируют на Интернет и другие мощные новые технологии разработки стратегий интернет-маркетинга и как эти стратегии приносят выгоду покупателям и продавцам.
- Объяснить, как компании осуществляют на практике интернет-маркетинг с целью прибыльной доставки своим клиентам повышенной потребительской ценности.
- Кратко описать государственную политику и этические проблемы, связанные с реализацией прямого маркетинга.

Прямой маркетинг

Многие из инструментов маркетинга, рассмотренных в предыдущих главах, разработаны в контексте массового маркетинга: обращения к широким целевым рынкам с помощью стандартных рекламных объявлений и предложений, распространяемых через посредников. Но сегодня, учитывая тенденцию к сужению маркетинга до индивидуального уровня, многие компании внедряют прямой маркетинг — либо в качестве основного подхода, либо в дополнение к другим стратегиям. Они все чаще применяют прямой маркетинг для более эффективного привлечения четко определенной целевой аудитории потребителей и для налаживания более прочных и тесных личных взаимоотношений. В следующем разделе мы исследуем стремительно развивающийся мир прямого маркетинга.

Прямой маркетинг — непосредственное общение с тщательно отобранными конкретными целевыми клиентами для получения немедленной реакции.

Специалисты по прямому маркетингу общаются непосредственно с клиентами, часто в индивидуальном интерактивном режиме. Используя базы данных, содержащие подробные сведения, они подготавливают свои рыночные предложения и рекламные объявления под нужды узких сегментов и даже индивидуальных покупателей. Делая это, кроме создания марки и имиджа товара, они обычно стремятся получить прямую, немедленную и измеримую потребительскую реакцию. Например, компания Dell Computer напрямую обращается к клиентам по телефону или электронной почте, чтобы комплектовать компьютеры под конкретные запросы своих потребителей. Покупатели размещают заказы в Dell, и компания быстро и эффективно комплектует и доставляет новые компьютеры на дом или в офис заказчика.

Новая модель прямого маркетинга

Первые пользователи прямого маркетинга — компании, торгующие по каталогам и специализирующиеся на прямой рассылке и телемаркетинге, — собирали базы данных из имен клиентов и продавали им свои продукты преимущественно по почте или по телефону. Сегодня благодаря стремительному технологическому прогрессу в создании баз данных и появлению новых средств маркетинга — Интернета и других электронных каналов связи — прямой маркетинг сильно изменился.

Прямой маркетинг может принимать форму прямого распределения — маркетингового канала, действующего без посредников. В предыдущих главах мы рассказывали о прямом маркетинге как об одном из элементов комплекса маркетинговых коммуникаций, рассматривая его в качестве одного из методов непосредственного общения с потребителями. На самом деле прямой маркетинг включает в себя оба этих аспекта. Большая часть компаний по-прежнему использует прямой маркетинг как дополнительный канал или средство продажи своих товаров и услуг. Например, компания Nokia и марка Lexus продвигают товары на рынок в основном с помощью рекламы в СМИ и дилерских сетей, но в качестве дополнительного канала используют прямой маркетинг. Их деятельность в сфере прямого маркетинга включает такие мероприятия, как, например, рассылка рекламных материалов непосредственно потенциальным покупателям или разработка веб-страниц, предоставляющих клиентам информацию о различных моделях, принципах оплаты (в случае Lexus) и местонахождении дилеров. Точно так же торговые сети и банки продают большую часть своих товаров и услуг через традиционные магазины и филиалы, но при этом их можно купить по телефону и на сайте компании.

Следует отметить, что для многих компаний прямой маркетинг — это не просто дополнительный канал или средство продвижения, а новая самостоятельная модель бизнеса. И эта новая модель стремительно изменяет взгляд компаний на формирование взаимоотношений с потребителями.

Хотя многие компании используют прямой маркетинг и Интернет как дополнительные инструменты, для фирм, внедривших его как прямую модель, он стал единственной стратегией. Примеры: компьютерный гигант Dell, электронная сеть книжной торговли Amazon.com, норвежская виртуальная торговая компания CoShopper.com, шведская электронная консалтинговая фирма Framfab, страховая компания Direct Line с головным офисом в Великобритании. Прямая модель весьма эффективна не только для перечисленных компаний, но и для многих других организаций. Многие аналитики называют прямой маркетинг новой маркетинговой моделью наступившего тысячелетия.

Преимущества и развитие прямого маркетинга

Прямой маркетинг — самая быстрорастущая форма маркетинга. Согласно данным Ассоциации прямого маркетинга, в год американские компании тратят на прямой маркетинг 161 млрд. долл., что составляет 48% от совокупных расходов на рекламу в США. По некоторым оценкам, прямой маркетинг обеспечил продажи объемом 1,85 трлн. долл. — примерно 7% от совокупного объема продаж в США. Объемы продаж посредством прямого маркетинга быстро растут. По оценкам Ассоциации прямого маркетинга, объемы продаж посредством прямого маркетинга будут и впредь увеличиваться на 6,4%. Для сравнения: предполагаемые годовые темпы роста совокупного объема продаж в США составляют 4,8%.

Прямой маркетинг продолжает становиться все более веб-ориентированным, а самая быстрорастущая доля расходов на прямой маркетинг и объем продаж, связанных с прямым маркетингом, приходится на интернет-маркетинг. На Интернет в настоящее время приходится лишь около 16% объема продаж. Однако, согласно прогнозам Ассоциации прямого маркетинга, в будущем расходы на интернет-маркетинг будут расти со скоростью 18% в год, т.е. в три раза быстрее, чем расходы, приходящиеся на другие способы прямого маркетинга. Продажи через Интернет будут расти со скоростью 12,6% в год.

Прямой маркетинг, используемый как единственная модель ведения бизнеса или дополнение к более широкому интегрированному маркетинговому комплексу, дает преимущества как покупателям, так и продавцам.

Преимущества для покупателей

Покупки на дому удобны, не требуют беготни по магазинам, избавляют покупателей от дорожных пробок и поисков парковки, позволяют покупателю выбирать из множества торговых компаний. Не выходя из дома или офиса, в любое время суток покупатель может сравнить товары, просматривая электронные каталоги или изучая предложения разных компаний, и заказать нужные товары. Промышленные покупатели могут знакомиться с интересующими их товарами и услугами, не теряя времени на ожидание агентов.

Прямой маркетинг расширяет выбор товаров и облегчает доступ к ним. Интернет-магазины предлагают практически неограниченный ассортимент товаров. Например, изготавливая компьютеры на заказ и продавая их напрямую (без посредников), компания Dell Computer может предложить своим покупателям тысячи вариантов конфигурации персонального компьютера (возможны и варианты, предложенные самими покупателями), т.е. во много раз больше, чем могут предложить компании, продающие уже собранные ПК в обычных магазинах. Сравните огромный ассортимент товаров в интернет-магазинах с гораздо более скудным ассортиментом их коллег из обычных магазинов. Посетите, например, сайт vulbs.com, “лучший специализированный интернет-магазин по продаже осветительных приборов”, — и вы увидите любые виды осветительных приборов: с обычными лампами накаливания, флуоресцентные, проекционные, хирургические, автомобильные лампы и т.п. Обычный магазин не может обеспечить мгновенный доступ к такому широкому ассортименту товаров.

Помимо широкого выбора товаров и посредников, Интернет позволяет покупателям получить о них более полную информацию сравнительного характера. Тщательно разработанный каталог или сайт содержит много полезной информации, представленной в удобной форме, объем которой несоизмерим с теми сведениями, которые можно получить от представителя компании. Например, на сайте Amazon.com можно найти гораздо больше информации, чем большинство из нас вообще в состоянии усвоить, начиная с перечней наподобие “10 лучших товаров”, подробнейших описаний товаров, а также обзоров мнений экспертов и непосредственных пользователей товаров и заканчивая рекомендациями, базирующимися на предыдущих покупках клиентов. А каталоги Sears представляют собой настоящий кладезь информации о товарах и услугах, предлагаемых этой сетью магазинов розничной торговли. Наверное, вы удивитесь, увидев в магазине торгового представителя Sears, обращающегося за помощью к каталогу, когда кому-либо из покупателей требуется дать совет относительно того или иного товара или услуги.

Наконец, благодаря прямому маркетингу покупатель получил возможность, общаясь с продавцом по телефону или посредством соответствующего сайта, формировать именно такую конфигурацию информации, товаров или услуг, которая ему требуется, и тотчас же оформить заказ на эту конфигурацию. Кроме того, прямой маркетинг обеспечивает потребителям большую степень контроля: потребители сами решают, какие каталоги просматривать и на какие сайты обращаться.

Преимущества для продавцов

Прямой маркетинг выгоден и производителям. Его роль в развитии маркетинга отношений просто неопределима. Маркетологи могут приобрести перечень адресов практически любой группы потребителей (начиная с миллионеров и молодых родителей и заканчивая левшами и выпускниками вузов). Благодаря этому они могут персонализировать свои предложения и оформить их в соответствии с требованиями своих клиентов. Пользуясь современными технологиями, специалист по прямому маркетингу может выбрать небольшую группу и даже отдельного покупателя, подготовить маркетинговое предложение, учитывая именно их потребности и желания, и отправить это предложение по индивидуальным средствам связи.

Кроме того, для продавцов прямой маркетинг является относительно дешевой, эффективной и быстродействующей альтернативой выходу на интересующие их рынки. Быстрое развитие прямого маркетинга наблюдается в сфере промышленного маркетинга. Частично это объясняется реакцией на постоянно растущие затраты, связанные с маркетингом на основе торгового персонала. Когда средняя величина затрат на один коммерческий визит приближается к 400 долл., к таким визитам следует прибегать лишь в случае крайней необходимости (например, когда речь идет об особо важных клиентах или особо выгодных сделках). Более дешевые средства осуществления контактов, такие как телемаркетинг, прямое обращение по почте и корпоративные сайты, зачастую оказываются более выгодными с экономической точки зрения. Аналогично прямой маркетинг в Интернете характеризуется более низкими издержками, более высокой эффективностью и быстродействием при выполнении канальных и логистических функций, таких как обработка заказов, управление товарно-материальными запасами и доставка. Компании, деятели которых основываются на использовании модели прямого маркетинга (например, Amazon.com и Dell Computer), экономят средства на эксплуатации магазинов и на сопряженных с этим затратах на аренду, страхование и оплату коммунальных услуг, что, конечно же, сказывается на цене предоставляемых ими товаров и услуг.

Интернет-маркетинг также обеспечивает более высокую гибкость, позволяя продавцу постоянно вносить коррективы в свою деятельность. Например, после того как вы напечатали и разослали своим клиентам бумажный каталог, уже нельзя вносить какие-либо изменения в перечень товаров, цен и другие атрибуты каталога, пока вы не отпечатаете и не разошлете следующий вариант каталога. В то же время электронный каталог можно изменять практически непрерывно, внося необходимые коррективы в ассортимент товаров, цены и скидки в соответствии с быстро меняющимися условиями рынка. Так, прикладная программа DING!, разработанная специалистами авиакомпании Southwest Airlines, использует гибкость и оперативность, присущую Интернету, для мгновенного информирования клиентов этой авиакомпании об очередных скидках и снижении тарифов.

Наконец, Интернет является поистине глобальной средой, позволяющей покупателям и продавцам разных стран находить друг друга буквально за считанные секунды. Мелкие фирмы могут пересылать свои каталоги клиентам, находящимся за пределами локальных рынков этих фирм, и указывать телефонные номера серии 1-800, предназначенные для обработки заказов и запросов. Владелец компьютера в Париже или Стамбуле может просмотреть каталог торговой фирмы, расположенной, скажем, в Новой Зеландии, так же легко, как житель Веллингтона (столица Новой Зеландии). Следовательно, даже мелкие "электронные" торговцы получают полный доступ к глобальным рынкам.

Услышав мелодичный сигнал, издаваемый его компьютером, Джим Джейкобс понимает: ему предлагают очередные скидки и акции, например возможность купить билет не за 122 долл. (которые он уплатил недавно за перелет рейсом авиакомпании Southwest Airlines из Тампы в Балтимор), а гораздо дешевле. По несколько раз на день Southwest Airlines рассылает Джейкобсу и сотням тысяч других пользователей информацию о скидках с помощью прикладной программы DINGI. "Если я быстро отреагирую на такое сообщение, — говорит Джим Джейкобс, сотрудник службы сбыта систем корпоративных телекоммуникаций, проживающий в Тампе, — то смогу сэкономить". Джим Джейкобс утверждает, что в момент получения им сообщения о скидке цена билета, указанная на сайте Southwest Airlines, оказывается на 36 долл. выше цены, по которой он может приобрести билет, воспользовавшись этой скидкой. Таким образом, программа DINGI дает возможность Southwest Airlines обойти систему бронирования авиабилетов и сообщить о скидках непосредственно заинтересованным клиентам. Со временем DINGI, возможно, даже позволит Southwest Airlines индивидуализировать свои тарифные предложения, исходя из уникальных характеристик и предпочтений каждого из клиентов. На данный момент программа DINGI отображается на персональных компьютерах клиентов Southwest Airlines в виде пиктограммы, позволяя этой авиакомпании налаживать отношения со своими клиентами путем предоставления им специальных скидок. В течение двух дней после запуска этой программы в эксплуатацию в начале 2005 года Southwest Airlines продала через Интернет столько билетов, сколько ей еще никогда не удавалось продать на протяжении столь короткого времени. За первые 13 месяцев эксплуатации этой программы два миллиона клиентов загрузили ее в свои персональные компьютеры, а с ее помощью было продано билетов на общую сумму 80 млн. долл.

Клиентские базы данных и прямой маркетинг

Эффективный прямой маркетинг начинается с хорошей клиентской базы данных.

Клиентская база данных — упорядоченный набор исчерпывающих сведений об отдельных существующих или потенциальных клиентах, в том числе географические, демографические, психографические данные и информация о покупательском поведении.

Такие базы данных используются для выявления перспективных потенциальных клиентов, выпуска товаров и предложения услуг с учетом специфических нужд целевых потребителей и поддержки долгосрочных отношений с клиентами. Маркетинг с использованием баз данных -- это процесс создания, поддержки и применения клиентских и других баз данных (продуктов, поставщиков, вторичных продавцов) для налаживания контактов и заключения сделок с потребителями.

В настоящее время многие компании создают и используют клиентские базы данных для координации своей маркетинговой деятельности и ориентации продаж на отдельного клиента, но законодательства некоторых стран в сфере защиты информации ограничивают их применение. Например, они шире используются в Великобритании и США, чем в Европе, поскольку соответствующие законы в этих двух странах мягче. По международная конкуренция в сфере маркетинга с использованием баз данных ужесточается, и лишь немногие компании могут позволить себе не обращать внимания на этот важный инструмент конкурентной борьбы. Как пишет Том Питерс в своей книге "Процветание в хаосе", "рынок никогда не покупал товары. Их приобретают потребители. Вот почему способность маркетинга с использованием баз данных выделить индивидуального целевого клиента из огромной и беспорядочной толпы, которую представляет собой рынок, ценится так высоко".

Многие компании путают список почтовой рассылки с клиентской базой данных. Но если первый является просто набором имен, адресов и телефонных номеров, то второй содержит много больше информации. В промышленном маркетинге “досье” на клиента, составленное продавцом, может содержать такие сведения, как перечень товаров и услуг, которые приобрел клиент, предыдущие объемы закупок и их стоимость, основные контактные лица (их возраст, день рождения, увлечения, даже любимые блюда), конкурирующие поставщики, статус текущих контрактов, предполагаемые затраты клиента в следующие несколько лет и т.д.

В потребительском маркетинге клиентская база данных может содержать демографические данные (возраст, доход, состав семьи, дни рождения клиентов), психографические данные (занятия, увлечения и взгляды), сведения о покупательском поведении (предыдущие покупки, покупательские предпочтения) и прочие полезные сведения. Компании должны различать базы данных для маркетинга, *ориентированного на сделки*, и маркетинга, *ориентированного на потребителя*. Первые создаются отделами по работе с клиентами, чтобы рассылать счета и квитанции и получать оплату за проданные продукты. Вторые сфокусированы на сведениях, которыми должны владеть маркетологи фирмы, чтобы обслуживать клиентов и удовлетворять их потребности с прибылью для своей компании и при этом лучше конкурентов. Например, в них может быть указан наиболее рентабельный способ связи с целевыми клиентами, чистая стоимость операций, требования и жизненные ценности клиентов, бывшие клиенты и причина их ухода, а также факторы и сферы атак конкурентов. Вооружившись информацией, содержащейся в этих базах данных, компании могут выделить небольшие группы клиентов и разработать четко ориентированные на них маркетинговые предложения и коммуникационные стратегии.

Компании используют базы данных по-разному. Они могут воспользоваться базой данных, чтобы выявить перспективных покупателей, сформировать потенциальную клиентуру и рекламировать товары или рыночные предложения специально для этой целевой аудитории. Можно также с помощью базы данных отсортировать клиентов на основе предыдущих покупок и решить, каким из них следует сделать конкретные деловые предложения. Базы данных помогают компании упрочить доверие со стороны клиентов - они могут вызвать интерес потребителей, запомнив их покупательские предпочтения и присылая им соответствующую информацию, подарки и другие материалы. Базы данных позволяют компании сформулировать привлекательные для потребителей предложения об обмене, усовершенствовании и допоставке продуктов именно в тот момент, когда они будут готовы к активным действиям.

Например, компания **Mars**, лидер рынка кормов для домашних животных и кондитерских изделий, располагает подробнейшей базой данных домашних любимцев своих клиентов.

Так, в Германии компания собрала данные практически о каждой семье, имеющей кошек. Она сделала это, связавшись с ветеринарами через сайт *Katzen-Online.de* и предложив покупателям бесплатный буклет под названием “Как заботиться о вашей кошке”. Люди, которым был нужен этот буклет, заполнили анкету, в которой указали кличку своей кошки, ее возраст, дату рождения и другую информацию. И теперь **Mars** ежегодно присылает поздравительную открытку каждой немецкой кошке, а вместе с ней — образец нового корма и купоны, дающие скидку на товары компании. Результат — тесные долговременные взаимоотношения с хозяевами кошек.

Английский банк **Halifax** — еще один яркий пример того, как эффективное использование клиентских баз данных и систем управления ими может стать залогом успеха продаж. **Halifax** использует сложную электронную систему управления взаимоотношениями с клиентами под названием “интерактивный консультант”, которая позволяет сотрудникам, непосредственно работающим с клиентами в контактных центрах и филиалах банка, а также интерактивным системам распознавания голоса и банкоматам анализировать информацию о посетителях

и формулировать оптимальные предложения для индивидуальных клиентов. Система управления позволяет банку Halifax в реальном времени анализировать перекрестные предложения услуг в 750 филиалах, благодаря чему представители сервисных служб обслуживают клиентов в более индивидуальном и удобном для них режиме. По мере дальнейшего общения клиента с банком “интерактивный консультант” обновляет информацию о нем и модифицирует свои предложения продуктов и услуги в соответствии с конкретными запросами и привычками клиентов. Halifax признает, что раньше перекрестные продажи приводили к тому, что агенты по продаже услуг часто предлагали банковские продукты, которыми клиенты уже обладали, либо вовсе в них не нуждались. Таким образом, благодаря “интерактивному консультанту” агенты по продажам могут формировать оптимальные и своевременные предложения, повышая уровень удовлетворения потребителей и увеличивая потенциальные прибыли банка. Более того, следуя четким и срочным рекомендациям системы управления, банк увеличил объемы “наводок” на продажу на 10–15%, причем почти половина этих “наводок” завершается реальной продажей банковских услуг.

Итак, как мы видим, подробная клиентская база данных позволяет компании наладить выгодные взаимоотношения с потребителями принципиально нового типа благодаря выявлению перспективных потенциальных покупателей, определяя их нужды, проводя перекрестные продажи товаров и услуг и поощряя постоянных клиентов. Однако следует признать, что многие компании оценивают рентабельность инвестиций в базы данных весьма скептически. По мнению критиков, бурное развитие клиентских баз данных в последнее время привело только к информационным перегрузкам, из-за которых компаниям становится все сложнее привлечь внимание клиентов.

Как и множество других маркетинговых инструментов, маркетинг с использованием баз данных требует отдельных капиталовложений. Компании должны оплатить компьютерное обеспечение и программы, услуги по аналитическому программированию, коммуникации и работу квалифицированного персонала. Система управления базой данных должна быть удобной в применении, четко выполнять свое предназначение и быть доступной для различных маркетинговых групп, представляющих разные сферы управления продуктами и марками, разработки новых продуктов, рекламы и продвижения сбыта, прямой рассылки, телемаркетинга, электронного маркетинга, продаж на местах, выполнения заказов и обслуживания клиентов. Однако грамотно составленная и управляемая база данных непременно обеспечит рост объема продаж, который с лихвой покрывает затраты на нее.

Формы прямого маркетинга

К основным формам прямого маркетинга относятся личные продажи, телемаркетинг, прямые почтовые рассылки, маркетинг по каталогам, телевизионный маркетинг прямого отклика и продажи через электронную сеть (рис. 18.1). Многие из этих технологий были изначально разработаны в США, но сегодня получили широкое распространение в Европе. В ближайшее время в ЕС ожидается активный рост некоторых форм прямого маркетинга, особенно прямых почтовых рассылок и телемаркетинга. Впрочем, на практике вклад объединенной Европы в развитие прямого маркетинга серьезно ограничивается целым рядом законодательных актов, которые разрешают использование маркетинговых технологий в одних странах и запрещают в других.

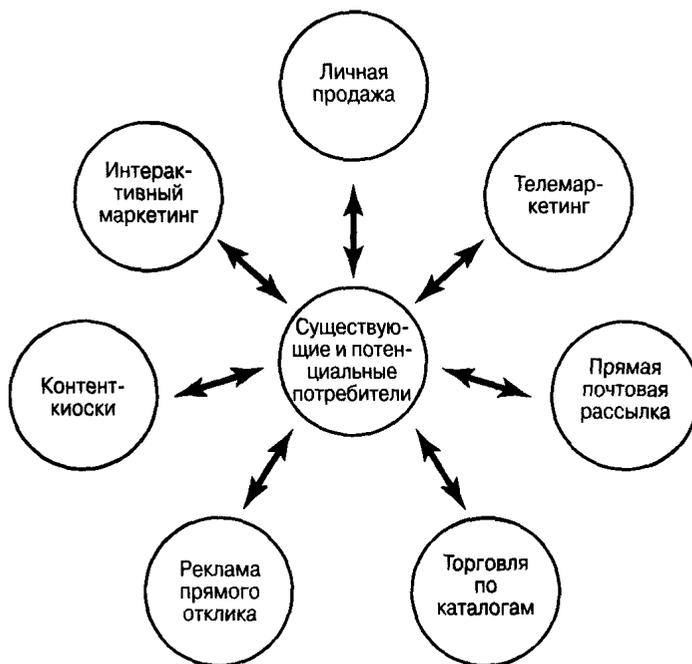


Рис. 18.1. Формы прямого маркетинга

Например, телемаркетинг шире распространен в Великобритании и Нидерландах, чем в Германии, а в таких странах, как Бельгия, Швеция и Финляндия, он вообще практически отсутствует. Внедрению общеевропейских программ прямой рассылки мешают различия в почтовых системах и стандартах. Прямая рассылка распространена в странах, в которых почтовые услуги быстры и дешевы (например, Великобритании и Швеции), и плохо развивается в странах, в которых почта работает медленно и ненадежно (например, в Италии и Испании). Проблемой являются даже правила этикета. Напористые и довольно нахальные американские методы прямой почтовой рассылки, которые применяются в Великобритании, во Франции покажутся просто неudelикатными. С другой стороны, пышность французской деловой переписки в Великобритании будет сочтена явно излишней.

Маркетинг на основе прямой почтовой рассылки

Маркетинг на основе прямой почтовой рассылки — распространение с помощью почты предложений, напоминаний, рекламных объявлений, образцов товаров, буклетов и прочих материалов среди потенциальных покупателей, адреса которых включены в списки рассылки.

Используя тщательно отобранные списки почтовой рассылки, маркетологи ежегодно рассылают по почте миллионы единиц почтовой корреспонденции: письма, рекламные объявления, компакт-диски, DVD, образцы продукции, проспекты и прочие материалы рекламного характера. Ассоциация прямого маркетинга сообщает, что на прямое обращение по почте (с использованием каталогов или без них) в США приходится треть всего объема продаж по методу прямого маркетинга [8].

Прямое обращение по почте очень хорошо подходит для непосредственного общения один на один. Оно обеспечивает высокую избирательность и гибкость, может быть персо-

нализированным и позволяет легко измерять достигнутые результаты. Показатель затрат на тысячу человек оказывается выше, чем в случае использования таких средств массовой информации, как телевидение и журналы, однако клиенты, на которых удастся выйти таким путем, все же представляют для маркетолога намного большую ценность. Прямое обращение по почте оказалось успешным при стимулировании сбыта всех видов продукции, начиная с книг, музыкальных записей, DVD, подписки на журналы и страхования и заканчивая подарками, одеждой, деликатесами и промышленными товарами. Прямое обращение по почте также широко используется различными благотворительными организациями для ежегодного сбора денежных пожертвований.

Индустрия прямого обращения по почте постоянно изыскивает новые методы и подходы. Например, компакт-диски и DVD стали одним из наиболее бурно развивающихся средств прямого обращения по почте. Результаты одного из недавно проведенных исследований показали, что включение компакт-диска или DVD в маркетинговое предложение обеспечивает ответную реакцию на 50–600% чаще, чем традиционное прямое обращение по почте [9]. Кроме того, все большую популярность приобретают новые формы доставки, такие как *факсимильная, голосовая и электронная почта*. Факсимильная и голосовая почта подвержены таким же ограничениям, как и телемаркетинг (речь идет о категорическом отказе многих потребителей принимать подобную корреспонденцию), поэтому использование этих средств доставки в последние годы носит весьма ограниченный характер. Однако электронная почта как инструмент прямого маркетинга в последние годы переживает настоящий бум. Нынешние сообщения, передаваемые по электронной почте, продвинулись далеко вперед по сравнению с примитивными текстовыми сообщениями прошлых лет. В новом поколении рекламных сообщений, передаваемых по электронной почте, используются анимация, электронные ссылки, бегущая строка, а также персонализированные аудиосообщения, призванные привлечь внимание получателя такой информации.

Новые технологии позволяют проводить прямую почтовую рассылку с невиданной скоростью (по сравнению с черепашим шагом обычных почтовых отправок); но, как бы там ни было, даже молниеносные маркетинговые сообщения, доставленные адресатам, которые в них не заинтересованы, будут с возмущением отвергнуты как информационный мусор (или спам). Вот почему маркетологи всегда должны вначале определить круг целевых адресатов, чтобы избежать напрасных расходов собственных денег и времени клиентов. Наиболее дальновидные из маркетологов разрабатывают специальные программы рассылки, предусматривающие предварительное получение от клиентов разрешения на отправку им маркетинговой информации, и рассылают подобную информацию лишь тем, кто не имеет ничего против ее получения. Ниже в этой главе мы подробно рассмотрим маркетинг посредством электронной почты.

Торговля по каталогам

Торговля по каталогам — метод прямого маркетинга с использованием печатных и электронных каталогов и видеокаталогов товаров, рассылаемых покупателям по почте, продаваемых в магазинах либо доступных через Интернет.

Достижения современных технологий, наряду с продвижением в сторону персонализированного, строго индивидуального маркетинга, привели к разительным переменам в сфере **торговли по каталогам**. В журнале *Catalog Age* еще недавно можно было прочесть следующее определение: "Маркетинг по каталогу предполагает продажу товаров с помощью каталогов, которые рассылаются покупателям по почте либо продаются в магазинах". Однако сегодня это определение безнадежно устарело.

Теперь большинство каталогов существует в электронном виде, рассылается по электронной почте или доступно в виртуальных магазинах. В последнее время появилось множество интернет-компаний, торгующих исключительно по электронным каталогам, а большинство компаний, торговавших ранее исключительно по печатным каталогам, сейчас добавили в свои маркетинговые комплексы электронные каталоги, с которыми можно ознакомиться в Интернете. Например, щелкнув на ссылке **Shop by Catalog** на сайте www.11bean.com, вы получаете возможность просмотреть самый свежий электронный каталог компании L.L. Bean. Согласно результатам одного исследования, 36% нынешних потребителей совершают покупки, пользуясь электронными каталогами.

Однако, несмотря на то, что Интернет открыл новые возможности для продажи по каталогам, главным средством продажи по каталогам по-прежнему остаются печатные каталоги. Чтобы убедиться в этом, достаточно заглянуть в свой почтовый ящик. Результаты исследований показывают, что именно печатные каталоги являются поводом для размещения потребителями многих заказов в Интернете. Клиенты, которые получают печатные каталоги, с большей вероятностью совершают покупки в Интернете, затрачивая на такие покупки на 16% больше, чем клиенты, которые не получают печатные каталоги по почте.

Торговля по каталогам успешно развивалась последние 25 лет. Объем продаж товаров по каталогам составил в год 133 млрд. долл.; ожидается, что он возрастет до 158 млрд. долл. Некоторые крупные компании, торгующие по каталогам, такие как J.C. Penney и Spiegel, предлагают всевозможные товары своим покупателям в одном каталоге. Но в последнее время появился ряд компаний, выпускающих узкопрофильные каталоги, целью которых является обслуживание рыночных ниш. Согласно результатам одного исследования, только в Соединенных Штатах Америки примерно 10 тыс. компаний выпускают 14 тыс. уникальных каталогов.

Потребители могут купить по каталогу любой товар. Каталоги Sharper Image предлагают покупателям практически все, начиная с пылесосов-роботов стоимостью 300 долл. и заканчивая байдарками с прозрачным корпусом стоимостью 4500 долл. А компания Lillian Vernon каждый год рассылает 20 млн. потребителей (все они занесены в базу данных компании) 22 выпуска шести своих каталогов, общий тираж которых достигает 101 млн. экземпляров. Компания продает широчайший ассортимент товаров (6 тыс. наименований), начиная с обуви и заканчивая декоративными птичками и рукавичками-прихватками с монограммами. Специализированные сети универмагов, такие как Neiman Marcus, Bloomingdale's и Saks Fifth Avenue, рассылают свои каталоги, ориентированные на представителей обеспеченных слоев населения и предлагающие своим покупателям весьма дорогостоящие, зачастую экзотические товары.

Каталоги могут быть весьма эффективным средством наращивания объемов продаж и налаживания отношений с клиентами. Недавнее исследование, проведенное Frank About Women (компания маркетинговых коммуникаций, ориентированных на женщин), показало, что большинство женщин, получающих каталоги по почте, внимательно их изучают.

Веб-каталоги обеспечивают ряд важных преимуществ по сравнению с печатными каталогами. Прежде всего, они позволяют экономить издержки, связанные с производством, печатью и рассылкой каталогов. В то время как объем печатных каталогов ограничен, в веб-каталогах может быть представлено практически неограниченное количество товаров. Кроме того, веб-каталоги можно корректировать в реальном времени: информацию о товарах (в том числе о ценах, которые можно менять в зависимости от спроса на тот или иной товар) можно менять почти мгновенно. Наконец, веб-каталоги можно "разбавлять" развлекательной или рекламной информацией, например играми, конкурсами и ежедневными особыми предложениями.

89% женщин, участвовавших в опросе, ответили, что они не просто просматривают каталоги, получаемые по почте. Они помечают в них понравившиеся товары, загибают уголки соответствующих страниц и даже вырывают отдельные страницы. Примерно 69% опрошенных сохраняют свои каталоги, чтобы потом просмотреть их еще раз. Многие женщины рассматривают каталоги не просто как некий инструмент совершения покупок, а как средство развлечения и даже вдохновения. Женщины заявляют, что им нравится листать каталоги. Многие из них читают каталоги, как женские журналы, пытаются найти в них какие-либо идеи, связанные с улучшением жилища, или уловить новые веяния в мире моды. Свыше одной трети опрошенных женщин относятся к своим каталогам с нескрываемым энтузиазмом, утверждая, что каталоги — это главное, на что они обращают внимание, вынимая из почтового ящика очередную порцию корреспонденции. 75% женщин, участвовавших в опросе, ответили, что листание каталогов доставляет им настоящее удовольствие, а 74% сказали, что появление в почтовом ящике очередного каталога приводит их в восторг.

Несмотря на определенные преимущества электронных каталогов, они порождают и ряд проблем. Печатные каталоги навязывали покупателю и тем самым привлекали его внимание, а электронные каталоги — пассивные, и их надо как-то продвигать к потребителям. Как считает один из консультантов в этой отрасли, “с помощью веб-каталога очень сложно привлечь внимание потребителей. Одного каталога недостаточно. Нужна реклама, ссылки на него в Интернете, направляющие к нему потребителей”. Именно поэтому компании, торгующие по электронным каталогам, не могут полностью отказаться от печатных каталогов.

Телемаркетинг

Телемаркетинг — использование телефона в качестве инструмента прямой продажи товара покупателям.

Этот метод превратился в один из основных инструментов современного прямого маркетинга. Доля расходов на телемаркетинг в общей сумме расходов на прямой маркетинг в настоящее время составляет 22%. Сегодня этот вид прямого маркетинга используют уже не только операторы рынка потребительских товаров; активно приживается он и на промышленных рынках.

Маркетологи применяют *исходящий* телемаркетинг в качестве активного средства, способствующего созданию и уточнению предложений о продаже, а также непосредственно для прямой продажи товаров отдельным покупателям и корпоративным заказчикам. *Входящие* бесплатные междугородные номера, которые начинаются с 800, используются для приема заказов, которые поступают в ответ на прямое обращение по почте, на информацию в каталогах и рекламные объявления, размещаемые на телевидении и радио. Интенсивное использование таких телефонных номеров наметилось в последние годы, когда ими начали пользоваться все больше компаний и нынешние пользователи стали применять такие новые возможности, как номера факсов с бесплатным междугородным вызовом. Выросло и количество обращений по местным телефонным линиям. Чтобы справиться с этим быстрым ростом, в США было решено добавить новые коды бесплатно междугородного вызова: 888, 877 и 866. После начала использования в 1967 году кода 800 потребовалось почти тридцать лет на то, чтобы задействовать все восемь миллионов возможных номеров с этим кодом. В то же время все номера с кодом 888, установленным в 1996 году, были исчерпаны всего лишь за два года.

Многие потребители признают преимущества телмаркетинга. Правильно организованный и ориентированный телмаркетинг помогает делать покупки и получать информацию о товарах и обслуживании. Однако лавинообразный рост назойливого и непрошеного телмаркетинга, наблюдающийся в последнее время, раздражает потребителей. Законодатели пытаются как-то реагировать на их жалобы: вводят запреты на телмаркетинг в определенные часы суток, позволяют блокировать телмаркетинг на АТС и пр. Да и сами телмаркетологи стараются работать так, чтобы не вызывать гнева потребителей.

В 2003 году американские законодатели ввели Общенациональный реестр Do-Not-Call (“Просьба не тревожить”). Составлением и обновлением этого реестра занимается Федеральная торговая комиссия США. На включенные в этот реестр телефонные номера запрещаются телмаркетинговые звонки, хотя на них могут приниматься звонки от некоммерческих групп, политиков и компаний, с которыми соответствующие клиенты ранее поддерживали отношения. Подобная возможность обрадовала потребителей. В Общенациональном реестре уже зарегистрировано свыше 110 млн. телефонных номеров (зарегистрироваться можно либо на сайте www.donotcall.com, либо по номеру 888-382-1222). Компании, которые нарушают закон об Общенациональном реестре, могут быть оштрафованы на 11 тыс. долл. за каждое нарушение. Эта программа оказалась чрезвычайно успешной.

Закон об Общенациональном реестре несколько ограничил возможности индустрии телмаркетинга, но тем не менее две основные формы телмаркетинга – входящий потребительский телмаркетинг и исходящий промышленный телмаркетинг – сейчас переживают подъем. Кроме того, телмаркетинг остается эффективным инструментом сбора пожертвований для некоммерческих групп. Однако многие из телмаркетологов сейчас обращаются к альтернативным методам выхода на новых клиентов и обеспечения продаж, начиная с прямой почтовой рассылки, телевизионного маркетинга с немедленным откликом и веб-технологии общения в реальном времени и заканчивая проведением лотерей, которые заставляют потребителей звонить в компанию.

Например, до 90% своих продаж служба по уходу за травяными газонами TruGreen компании ServiceMaster обычно обеспечивала посредством телмаркетинга. Сейчас она гораздо шире пользуется прямой почтовой рассылкой, а также обязует своих работников обходить дома тех клиентов, которые уже имеются у компании. Складывается впечатление, что новый подход даже эффективнее прежнего, основанного исключительно на телмаркетинге. Например, объем продаж компании ServiceMaster увеличился, причем телмаркетинг обеспечил менее 50% достигнутого объема продаж. “Поначалу у нас было неспокойно на душе, однако достигнутый результат воодушевил нас”, – говорит главный исполнительный директор ServiceMaster.

Закон об Общенациональном реестре не мешает компаниям, ориентирующимся на прямой маркетинг, скорее даже помогает. Многие из этих компаний переориентируют свои колл-центры с обзванивания клиентов (зачастую недовольных такими звонками) на более эффективное управление отношениями с клиентами, уже имеющимися у компании. Они развивают системы санкционированного доступа, посредством которых предоставляют полезную информацию и предложения клиентам, которые разрешили им обращаться к себе по телефону или по электронной почте. “Подобная тактика сбыта принесла результаты, которые не хуже, а даже лучше, чем телмаркетинг, – заявляет один аналитик. – Система санкционированного доступа доказала свою большую ценность для маркетологов, чем старая система непрошенных звонков”.

Телереклама прямого отклика

Телереклама прямого отклика бывает двух видов: *инфореклама* и *телемагазин*; их особенность — возможность немедленно отреагировать на показываемый материал. Инфореклама — рекламные видеоклипы, рассчитанные на немедленный отклик в течение 60–120 секунд, описывают свойства товара и сообщают покупателям номер бесплатного телефона, по которому можно заказать товар. Эта форма рекламы доказала свою эффективность при продаже журналов, книг, электробытовых товаров, видеокассет и компакт-дисков, предметов коллекционирования и пр.

Телереклама прямого отклика — прямой маркетинг на телевидении в форме инфорекламы и телемагазинов с возможностью немедленного прямого отклика.

Эффективная инфореклама с возможностью прямого отклика не сходит с телеэкранов годами, например, реклама ножей Ginsu шла в течение семи лет и обеспечила продажу почти 3 млн. комплектов ножей общей стоимостью 40 млн. долл., а реклама кухонной посуды Argourcote обеспечила почти вдвое больший объем продаж. А что нам предлагает сегодня? Компания Bowflex заработала на продаже товаров с помощью инфорекламы свыше 1,3 млрд. долл. Компания Ropco, владельцем которой является общепризнанный король инфорекламы Рон Попейл, с помощью телевизионного маркетинга продала за последние сорок лет всевозможных товаров на многие миллиарды долларов.

В течение долгого времени инфореклама ассоциировалась с несколько сомнительными предложениями соковыжималок, рецептов, как быстро разбогатеть, и модных способов сохранить изящную фигуру, не прилагая усилий. Однако в последнее время известные компании — Procter & Gamble, Dell Computer, Sears, Disney, Bose, Revlon, IBM, General Motors, Land Rover, Anheuser Busch и даже Американская ассоциация пенсионеров и ВМС США — используют инфорекламу для продажи, информирования потребителей, рекрутирования в свои ряды новых членов, для рассылки купонов и пр. Например, Procter & Gamble использовала рекламу прямого отклика для продажи свыше десятка своих торговых марок, в том числе Dryel, Mr. Clean, CoverGirl, Iams (корм для домашних животных) и Old Spice. Примерно 20% всей новой инфорекламы исходит от компаний, входящих в список *Fortune 1000*.

Телереклама прямого отклика, как правило, дешевле в производстве и размещении в СМИ. Кроме того, в отличие от большинства кампаний, проводимых в СМИ, телереклама прямого отклика всегда включает номер с кодом 1-800 или адрес сайта, облегчая маркетологам отслеживание эффективности рекламных кампаний. Именно по этой причине телереклама прямого отклика развивается быстрее традиционной телевизионной. Некоторые эксперты даже предсказывают, что через 5–10 лет, по мере того как маркетологи будут стремиться к повышению окупаемости инвестиций в рекламу, вся телевизионная реклама станет в той или иной форме рекламой прямого отклика. “В коммерческой среде, где маркетологи одержимы стремлением извлечь как можно больше прибыли на инвестиции, — говорит один из таких экспертов, — маркетологи смогут отслеживать количество телефонных звонков и обращений к сайтам, обусловленных их рекламой. Они смогут использовать телерекламу прямого отклика для информирования клиентов о торговых марках, завоевывая новых клиентов и продавая свои товары”.

Вторая форма телерекламы прямого отклика — *телемагазины*, телепрограммы (или целые каналы), специализирующиеся на продаже товаров и услуг. В США каналы покупки товаров на дому — Quality Value Channel (QVC) и Home Shopping Network (HSN) — работают круглые сутки. Организаторы программ HSN предлагают по сни-

женным ценам самые различные товары, начиная с ювелирных изделий, светильников, коллекционных игрушек, одежды и заканчивая наборами инструментов и бытовой электроникой. Как правило, владельцы канала получают перечисленные товары по оптовым ценам. Благодаря использованию мультимедийной техники реклама получается невероятно яркой и броской, создается атмосфера театрализованного представления (нередко с привлечением звезд и знаменитостей). Все это вызывает у зрителей желание приобрести столь эффектно рекламируемый товар. Чтобы заказать его, телезрителям предлагается бесплатный телефонный номер 800. Сотни операторов на другом конце провода одновременно обслуживают свыше 1200 телефонных линий, вводя заказы непосредственно в компьютеры. С повсеместным распространением систем кабельного и спутникового телевидения три ведущие сети телемагазинов обеспечили себе выход на 248 млн. семей по всему миру.

Контент-киоски

По мере того как потребители осваивают компьютерные и прочие цифровые технологии, компании размещают в магазинах, аэропортах и других оживленных местах специальные автоматы для получения информации и оформления заказов, которые называются *контент-киосками*. В наши дни контент-киоски появляются где угодно — в первую очередь в отелях, аэропортах и магазинах (например, в магазине через контент-киоски можно заказать товары, отсутствующие в настоящий момент).

Контент-киоски компаний Kodak, Fuji и HP позволяют клиентам переносить изображения с карт памяти, мобильных телефонов и прочих цифровых устройств хранения информации, редактировать и печатать их. Контент-киоски в вестибюлях гостиниц Hilton дают информацию о бронировании номеров, выдают ключи от номеров, помогают регистрироваться и выписываться из отеля, обменивать места в билете на самолет и пр. Торговая компания REI, занимающаяся продажей в розницу тренажеров, недавно также снабдила свои магазины контент-киосками с информацией о товарах и возможностью заказать их прямо через сеть. В контент-киосках в магазинах Target указываются ссылки на статьи в журнале для потребителей Consumer Reports, а дилеры Mazda предлагают своим клиентам использовать контент-киоски для сравнения разных моделей автомобилей с помощью справочника Kelly Blue Book.

Маркетологи на промышленных рынках также используют контент-киоски. Например, компания Dow Plastics размещает их на отраслевых выставках, чтобы собирать сведения о потенциальных клиентах и предоставлять информацию о 700 наименованиях своей продукции. Система, которой оснащен такой киоск, считывает данные о потребителе с регистрационных карточек; и тот может тут же распечатать или переслать по факсу или электронной почте нужные ему технические материалы. Контент-киоски помогли увеличить количество потенциальных клиентов компании на 400%.

Новые цифровые технологии прямого маркетинга

Благодаря новым цифровым технологиям компании прямого маркетинга получили возможность выходить на потребителей и общаться с ними практически где угодно, когда угодно и на любую тему. В этом разделе мы рассмотрим несколько новых цифровых технологий прямого маркетинга: мобильный маркетинг, подкасты и водкасты, интернет-телевидение.

Мобильный маркетинг

Учитывая, что в настоящее время услугами мобильной связи пользуются почти 200 млн. американцев, многие маркетологи рассматривают мобильный телефон как еще один эффективный инструмент прямого маркетинга. По словам одного эксперта, “мобильный телефон, который сделал реальностью общение с удаленным собеседником, постепенно превращается в универсальный инструмент, что-то наподобие швейцарского универсального ножа в цифровом исполнении, способный наполнить каждую свободную минуту своего владельца всевозможными развлечениями: играми, музыкой, телевидением, Интернетом и — куда от нее деться — рекламой”. В 2008 году 89% крупных брендов начали рекламироваться по мобильной связи. Ожидается, что более половины этих брендов израсходуют до 25% своих маркетинговых бюджетов на маркетинг в системах мобильной связи.

В наши дни многие фирмы включают мобильную связь в свои кампании прямого маркетинга. Кампании продвижения товаров с помощью мобильной связи включают бесплатную раздачу рингтонов, игры для мобильных телефонов и контент, поддерживаемый рекламой, а также проведение конкурсов и лотерей. Например, компания McDonald's совместно с House of Blues организовала недавно лотерею с использованием разных средств передачи сообщений — в том числе мобильных телефонов. Примерно 40% сообщений, поступивших от участников лотереи, были переданы по мобильному телефону. Проведение этой лотереи обеспечило McDonald's 3%-ный прирост продаж. Однако, что еще важнее, 24% участников этой лотереи, которые выбрали в качестве средства передачи сообщений мобильный телефон, дали свое согласие в будущем принимать по мобильному телефону рекламные послания от McDonald's.

Возможно, самое широкое распространение мобильный маркетинг получил в Японии.

В Японии вся жизнь вертится вокруг мобильного телефона, и маркетологам это хорошо известно. Например, Нами из Токио 37 лет, она работает дизайнером и регулярно пользуется мобильным телефоном для отправки и получения электронной почты. Ее 11-летняя дочь обожает загружать из Интернета обои для рабочего стола и анимированные трейлеры с участием любимых диснеевских персонажей, а бойфренд Нами регулярно пользуется мобильным телефоном, чтобы с помощью GPS ориентироваться в сложном лабиринте токийских улиц. Кроме того, члены этого семейства часто с помощью мобильного телефона покупают в киосках-автоматах баночку колы, получают “электронные купоны” от какого-либо из местных магазинов и даже узнают свою судьбу от “электронной гадалки”. Цифровые купоны — средство привлечения потребителей, как и кампании продвижения на основе GPS, используемые компаниями розничной торговли для привлечения потребителей, которые оказались вблизи их магазинов. В 2009 году расходы японских компаний на мобильную рекламу достигли 680 млн. долл. (в 2008 году они составляли 158 млн. долл.).

Японские компании прямого маркетинга сейчас экспериментируют с новыми способами использования устройств мобильной связи для выстраивания своих брендов. Например, компания Nestle тестирует новую технологию кодов быстрого доступа (QR-кодов), которые можно сканировать, как штрих-коды. QR-коды, указанные на печатной и наружной рекламе, можно считывать с помощью камер мобильных телефонов. QR-код выходит с мобильного телефона пользователя на определенный сайт. Компания Nestle использовала QR-коды при продвижении нового баночного напитка Nescafe Shake, для чего использовались два 15-минутных ролика, задачей которых было с помощью специальных художественных приемов сосредоточить внимание зрителей на слове *shake*. С помощью QR-кодов, указанных на рекламных проспектах, пользователи попадали с мобильных телефонов на сайт, с которого загружали в свой мобильник один из этих роликов и оригинальную музыку к нему. В течение первых трех недель после дебюта фильмов Nestle этот сайт посетили 120 тыс. человек, а еще 550 тыс. посмотрели эти фильмы в Интернете.

Подкасты и водкасты

Подкастинг и водкастинг представляют собой новейшие цифровые технологии, которыми можно пользоваться по запросу. Название *подкаст* происходит от названия iPod производства Apple Computer. С помощью подкастинга потребители загружают из Интернета аудиофайлы (подкасты) или видеофайлы (водкасты) на iPod или какой-либо другой коммуникатор, а затем прослушивают или просматривают их в удобное для себя время. Просматривать темы подкастов можно с помощью таких сайтов, как iTunes, а также таких подкаст-сетей, как PodTrac, Podbridge и PodShow. Можно загружать любые подкасты и водкасты, например радиопередачи, ситкомы, спортивные мероприятия, видеоклипы и пр.

К 2010 году американская аудитория подкастов достигла 50 млн. человек (в 2005 году было лишь 5 млн.). Свыше 20% нынешних слушателей подкастов зарабатывают больше 100 тыс. долл. в год. Таким образом, это новое средство доставки информации привлекает все больше внимания маркетологов. Многие из них сейчас включают подкасты и водкасты в свои программы прямого маркетинга.

Например, компания Volvo спонсирует подкасты на Autoblog, а водка Absolut покупает рекламное время в программах PodShow. Компания Kraft Foods предлагает сотни кулинарных рецептов на основе использования текстовой функции iPod, а Nestle Purina публикует подкасты по вопросам дрессировки и поведения животных. Walt Disney World Resort предлагает еженедельные подкасты по широкому спектру тем, включая так называемые “туры за кулисы”, интервью, предстоящие события и новости о новых аттракционах [29].

Интернет-телевидение

Интернет-телевидение (ИТВ) позволяет зрителям просматривать телепрограммы и рекламу с помощью имеющихся в их распоряжении средств дистанционного управления. В прошлом интернет-телевидение было слишком медленным. Однако спутниковые системы телевидения, такие как DirecTV и EchoStar, сейчас предоставляют своим пользователям возможности ИТВ, а сама по себе эта технология, по-видимому, уже полностью готова к использованию в качестве эффективного средства прямого маркетинга.

Интернет-телевидение открывает маркетологам выход на целевую аудиторию в интерактивном режиме. Например, компания BMW запустила интерактивную рекламу на EchoStar, предоставив таким образом зрителям возможность запрашивать каталоги и прочую информацию с помощью имеющихся в их распоряжении средств дистанционного управления. Количество запросов, поступивших от телезрителей, в десять раз превзошло самые смелые ожидания маркетологов BMW. Аналогично компания Sony использует интернет-телевидение для взаимодействия с пользователями TiVo.

Мобильный маркетинг, подкасты и водкасты, а также интернет-телевидение предоставляют потрясающие возможности, связанные с прямым маркетингом. Однако этими новыми формами прямого маркетинга следует пользоваться с большой осторожностью. Маркетологи, применяющие их, рискуют настроить против себя потребителей, которые могут рассматривать подобные формы маркетинга как грубое вмешательство в их личную жизнь. Маркетологи должны тщательно выбирать целевую аудиторию для своих предложений прямого маркетинга, стремясь доставить клиентам реальную ценность, а не вторгаться бесцеремонно в их личную жизнь.

Компания Sony демонстрирует рекламу своего телевизора с плоским экраном Bravia, которая позволяет пользователям, которые располагают TiVo, выбирать разные варианты окончаний рекламного ролика, какой бы сюжет — в прямом эфире или в записи — они при этом ни смотрели. После демонстрации пятисекундного рекламного ролика на экране пользователя появляются два варианта, один из которых рассчитан на мужскую аудиторию, а другой — на женскую. Меню “мужских” окончаний связано с качеством и размером изображения, тогда как меню “женских” окончаний связано с эстетическими качествами рекламируемого телевизора. Sony надеется, что такая интерактивная и развлекательная реклама поможет поддержать интерес телезрителей к тому, что они видят на своих экранах. Sony даже рассчитывает, что после того, как зрителям будет предложено 12 вариантов окончания рекламного ролика, интерес зрителей окажется настолько высоким, что они посмотрят все 12 вариантов. “Если вы предложите зрителям что-то стоящее, они обязательно заинтересуются”, — полагает один из руководителей рекламного агентства, которое организовало рекламную кампанию для Bravia.

В более широком плане TiVo намеревается развернуть систему, которая, на первый взгляд, может показаться верхом наглости — рекламу по запросу. Однако при более пристальном рассмотрении ничего безумного в этой идее нет. Потребитель, готовый потратить немалые деньги на покупку автомобиля, туристической путевки, нового кухонного гарнитура и прочего, обязательно проявит интерес к рекламе этих товаров. TiVo намеревается предложить такого рода контент, во-первых, в более удобном виде и, во-вторых, в удобном для зрителя формате. TiVo создает широкополосный канал связи с Интернетом, который, помимо всего прочего, соединяет TiVo-экран зрителя с соответствующей домашней страничкой в Yahoo!. Реализация этого проекта рассматривается лишь как начало полномасштабного слияния интернет-телевидения и Интернета.

Интернет-маркетинг

Интернет-маркетинг — деятельность компании в Интернете, направленная на поиск и информирование потенциальных покупателей, продвижение и продажу своих товаров и услуг, формирование отношений с клиентами.

Интернет-маркетинг — форма прямого маркетинга, развивающаяся в последнее время самыми быстрыми темпами. Технологические достижения последнего времени породили так называемую “цифровую эпоху”. Повсеместное использование Интернета и других новых технологий оказывает влияние как на производителей, так и на покупателей.

Маркетинг и Интернет

Интернет — общедоступная общемировая компьютерная сеть, состоящая из множества меньших компьютерных сетей и соединяющая пользователей всего мира как между собой, так и с огромным хранилищем информации.

Большая часть мирового бизнеса в наше время осуществляется с помощью цифровых сетей, которые связывают между собой людей и компании. В 2009 году Интернет был у 64% американских семей, а общее количество пользователей Интернета (как дома, так и на работе) в США составило 205 млн. человек. Средний американский пользователь Интернета проводит в сети примерно 31 час в месяц, выходя с домашнего компьютера, и еще 78 часов в месяц на работе. Доступ к Интернету сейчас есть у примерно 470 млн. человек в мире.

Интернет и другие цифровые технологии дают специалистам по маркетингу совершенно новый способ выхода на клиентов и их обслуживания. Впечатляющие успехи компаний, с самого начала решивших сосредоточить свою деятельность исключительно в Интернете (так называемые “доткомы”, к числу которых относятся Amazon.com, eBay, Expedia и сотни других), заставили традиционных производителей и торговцев радикально пересмотреть свои взгляды на обслуживание рынков. В настоящее время практически все эти компании уже создали собственные сайты и коммуникационные каналы, с помощью которых они продают значительную долю своей продукции. В наши дни трудно найти компанию, которая не обеспечила бы себе хотя бы минимальное присутствие в Интернете.

Четыре области интернет-маркетинга

Весь интернет-маркетинг можно условно разделить на четыре сектора (рис. 18.2): интернет-маркетинг на потребительских рынках, интернет-маркетинг на промышленных рынках, интернет-маркетинг на уровне пользователей и интернет-маркетинг между потребителями и компаниями.

| | Торговля на потребительском рынке | Торговля на промышленном рынке |
|-------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Торговля, которую ведут компании | B2C (Розничная торговля) | B2B (Промышленная торговля) |
| Торговля, которую ведут потребители | C2C (Частная торговля) | C2B (Потребительская торговля) |

Рис. 18.2. Четыре области интернет-маркетинга

Интернет-маркетинг на потребительских рынках

Интернет-маркетинг на потребительских рынках (B2C) — продажа товаров и услуг конечным потребителям посредством компьютерных сетей.

В прессе больше всего внимания уделяется интернет-маркетингу на потребительских рынках, т.е. продаже товаров и услуг через Интернет конечным потребителям. Объемы покупок в этом секторе быстро растут. Примерно 65% американских пользователей Интернета в настоящее время совершают покупки в Сети. В 2010 году расходы потребителей на совершение покупок в Интернете достигло 144 млрд. долл.

Интернет сейчас участвует в 50% совокупного объема розничных продаж: это продажи, совершаемые полностью в Интернете, и продажи в обычных магазинах, которым предшествовал поиск товаров в Интернете. Поэтому дальновидные маркетологи используют интегрированные многоканальные стратегии, в том числе Интернет, для стимулирования продаж в других маркетинговых каналах.

ние зимних Олимпийских игр в позитивном ключе. VisaUSA, еще до начала зимних Олимпийских игр 2006 года, создала блог-сайт, на котором все желающие могли описать свои впечатления об играх. На сайте можно было размещать фотографии, комментарии, аудио- и видеоматериалы.

Как маркетинговый инструмент блоги обладают рядом преимуществ. Они обеспечивают свежий, оригинальный, персональный и достаточно дешевый способ выхода на нынешние фрагментированные аудитории. Однако современная “блогосфера” чрезвычайно переполнена и с трудом поддается контролю. “Блоги помогают компаниям устанавливать связь с потребителями новым и оригинальным способом, но контролировать потребителей с помощью блогов невозможно”, — утверждает один из специалистов по блогам. Подобные веб-журналы остаются в основном средой для электронной торговли пользовательского уровня [41].

Посетители Интернета не просто потребляют информацию, но все чаще создают ее. Они становятся членами интернет-групп по интересам с целью обмена информацией. В результате World Wide Web постепенно становится миром обмена новостями, что, несомненно, оказывает большое влияние на покупку тех или иных товаров или услуг. Молва о хороших компаниях и их продукции разносится по Интернету с огромной скоростью, а молва о плохих компаниях и их продукции — еще быстрее. Многие сайты, такие как eComplaints.com, ConsumerReview.com и BadDealings.com, играют роль форумов, на которых потребители могут высказать свои нарекания и поделиться информацией об опыте, полученном в результате покупки тех или иных продуктов и услуг.

Интернет-маркетинг между потребителем и компанией

Интернет-маркетинг между потребителем и компанией (С2В) — обмена в Интернете, в ходе которых потребители самостоятельно подыскивают продавцов в Сети, получают информацию об их предложениях и иницируют покупки, иногда даже диктуют продавцам условия сделки.

Еще одна область электронной торговли — **интернет-маркетинг между потребителем и компанией**. Благодаря Интернету современные потребители находят более удобным для себя общаться непосредственно с компаниями. Большинство компаний приглашают потенциальных и существующих клиентов присылать свои предложения и вопросы, используя для этого сайты компаний. Кроме того, потребители могут, не дожидаясь приглашения со стороны какой-то конкретной компании, самостоятельно подыскивать продавцов в Интернете, получать информацию об их предложениях, иницировать покупки и отправлять в компанию информацию обратной связи. С помощью Интернета потребители, не прибегая к помощи посредников, самостоятельно покупают товары компаний, оговаривая даже их условия. Например, с помощью Priceline.com потенциальные покупатели могут выдвигать условия, на которых они готовы купить билет на авиарейс, заказать номер в гостинице, оформить заказ на аренду автомобиля и даже ипотечный кредит, предоставляя продавцам решать, готовы ли они принять эти предложения.

Маркетинг в Интернете

Электронной торговлей в наше время занимаются компании практически всех типов. В этом разделе мы обсудим типы компаний, занимающихся электронным маркетингом (см. рис. 18.2), и рассмотрим, как компании ведут маркетинг в Интернете.

Интернет-компании и компании традиционного маркетинга

Эпоха Интернета породила новый вид компаний — так называемые доткомы, компании, работающие исключительно в Интернете и не имеющие никакого физического адреса. Кроме того, большинство традиционных компаний, имеющих физический адрес, уже создали подразделения электронного маркетинга, превратившись, таким образом, в компании, сочетающие электронный маркетинг с традиционными методами маркетинга.

Компании, работающие исключительно в Интернете

В наше время можно встретить немало разновидностей компаний, работающих исключительно в Интернете. К их числу относятся *компании электронной розничной торговли* — доткомы, которые занимаются продажей товаров и услуг конечным покупателям через Интернет. Хорошо известны такие компании электронной розничной торговли, как Amazon.com, Expedia и Wine.com. К числу компаний, работающих исключительно в Интернете, относятся также *поисковые сайты* и *порталы*, такие как Yahoo!, Google и MSN, которые начинали свою деятельность как поисковики, а затем добавили такие функции, как службы новостей, погоды, биржевых сводок, развлечений и электронных витрин, и превратились в крупные порталы. *Сайты для сравнения цен* наподобие Froogle.com, Yahoo! Shopping и Bizrate.com позволяют потребителям быстро сравнивать товары и цены тысяч поставщиков.

Поставщики Интернета, или *интернет-провайдеры*, работают исключительно в Интернете и предоставляют за определенную плату доступ к Интернету и электронной почте. *Транзакционные сайты*, такие как аукционный сайт eBay, взимают со своих клиентов комиссионные за транзакции, осуществляемые на этих сайтах. Наконец, всевозможные *контентные сайты*, такие как New York Times (www.nytimes.com), ESPN.com и Encyclopedia Britannica Online, предоставляют пользователям Интернета финансовую, исследовательскую и прочую информацию.

Шумиха, искусственно раздуваемая вокруг компаний, работающих исключительно в Интернете, достигла наивысшей точки во времена “золотой лихорадки”, которая охватила большинство инвесторов в связи с бурным ростом этих компаний в конце 1990-х годов. Во время приступа этой “золотой лихорадки” алчные инвесторы, подхлестываемые жадной быстрой наживы, взвинтили цены акций интернет-компаний до заоблачных высот. Однако эта инвестиционная лихорадка прекратилась в 2000 году, и многие высоко взлетевшие и явно переоцененные интернет-компании в одночасье рухнули с небес на землю. Даже некоторые из наиболее преуспевающих и привлекательных электронных розничных торговцев — в том числе и такие известные доткомы, как eToys.com, Pets.com, Furniture.com, Garden.com, — потерпели банкротство. Акции тех, кому все же удалось выжить (например, Amazon.com и Priceline.com), резко упали в цене.

Доткомы потерпели крах по многим причинам. Некоторые из них ринулись на этот рынок без надлежащей подготовки, предварительных исследований и планирования. Нередко главная цель этих компаний заключалась в том, чтобы поскорее, пока рынок находится в состоянии кипения, осуществить первичный выпуск акций. Многие из них, вместо того чтобы разработать эффективные маркетинговые стратегии, слишком уж полагались на всеобщую суету и ажиотаж вокруг интернет-торговли. Не испытывая недостатка в деньгах инвесторов, многие доткомы щедро тратили эти деньги на массовый маркетинг за пределами Интернета, пытаясь рекламировать свои торговые марки и привлечь внимание потребителей к своим сайтам. По мнению одного из отраслевых обозревателей, многие доткомы потерпели крах потому, что “использовали никуда не годные модели ведения бизнеса, а вовсе не потому, что Интернет не располагает достаточно эффективными способами привлечения потребителей”.

Став более твердо на ноги, многие из доткомов, работавших исключительно в Интернете, к настоящему времени не только выжили, но и добились определенного процветания. “Чтобы зализать раны после краха в 2000 году, доткомам потребовалось несколько лет, — говорит один аналитик. — Годы прошли, и торговля в Интернете вновь наращивает мускулы”. Тем не менее для многих доткомов Интернет по-прежнему остается не таким уж выгодным вариантом. Таким компаниям следует начать с переосмысления того, каким образом они создают стоимость для своих клиентов.

Компании, сочетающие деятельность в Интернете с традиционными методами работы

Многие из уже давно существующих компаний не замедлили создать собственные сайты, на которых можно получить подробную информацию о самих этих компаниях и их продукции. Однако большинство этих компаний весьма неохотно занималось на своих сайтах электронной торговлей. Им казалось, что это приведет к *конфликту каналов*, т.е. конкуренции между продажей их товаров или услуг с помощью Интернета и деятельностью их традиционных партнеров (компаний розничной торговли и агентов). Например, руководство компании Hewlett Packard опасалось, что компании розничной торговли, являющиеся ее партнерами, откажутся от сбыта компьютеров этой компании, узнав, что она пытается продавать те же компьютеры непосредственно по Интернету. Даже руководство известной книготорговой компании Barnes & Noble, занимающейся продажей книг в обычных магазинах, не торопилось открывать собственный сайт, не желая вступать в непосредственную конкуренцию с Amazon.com.

Руководство этих компаний терзалось сомнениями, не повредит ли продажа ими товаров или услуг по Интернету сбыту через их собственные магазины, реселлеров или агентов. Однако вскоре они поняли, что риск отдать часть своего бизнеса интернет-конкурентам может оказаться даже большим, чем риск вызвать неудовольствие партнеров по каналу. Если они сами не подорвут свой сбыт, осуществляемый традиционными способами, это сделают за них — и довольно быстро — интернет-конкуренты. Таким образом, многие компании традиционного типа сейчас активно трансформируются в **компании, сочетающие деятельность в Интернет с традиционными методами работы**.

Например, более тысячи супермаркетов компании Office Depot, занимающихся продажей канцтоваров и офисной техники и разбросанных по 23 странам мира, обеспечивают совокупный годовой объем продаж, составляющий 13,5 млрд. долл. Но вы, наверное, уди-

витель, когда узнаете, что самые быстрые темпы роста доходов Office Depot за последнее время обеспечиваются вовсе не традиционными каналами этой компании, а торговлей в Интернете.

В то время как объемы продаж в обычных магазинах компании Office Depot в последнее время начали снижаться, объемы продаж в Интернете, наоборот, существенно выросли и составляют в настоящее время почти 23% от совокупного объема продаж компании. По объемам продаж в Интернете Office Depot в настоящее время является третьей в мире компанией (впереди нее только Amazon.com и Dell Computer). Продажа в Интернете позволяет Office Depot выстраивать более глубокие, более персонализированные отношения с клиентами — как крупными, так и мелкими. “Контрактные клиенты” — примерно 80 тыс. крупных компаний, наладивших прочные отношения с Office Depot, — охотно пользуются персонализированной системой размещения заказов посредством Интернета, которая включает перечни товаров и цены, учитывающие потребности и возможности каждой отдельной компании-заказчика. Например, компании General Electric и Procter & Gamble могут составлять перечни утвержденных офисных товаров, которые они могут приобретать со скидкой, а затем предоставлять возможность своим подразделениям и даже отдельным работникам производить закупки согласно собственным потребностям. Такой подход позволяет сократить издержки на выполнение заказов, устранить излишние бюрократические препоны, связанные с размещением заказов, а также ускорить процесс оформления и исполнения заказов для клиентов. В то же время такой подход побуждает компании использовать Office Depot как единственный источник своих офисных поставок. Даже самые мелкие компании считают весьма удобной и выгодной для себя систему круглосуточного размещения заказов посредством Интернета, используемую Office Depot. При этом важно отметить, что веб-операции Office Depot не “перебивают” торговлю обычным магазинам этой компании. Напротив, сайт *OfficeDepot.com* фактически повышает приток клиентов в обычные магазины этой компании, помогая клиентам выяснить адрес ближайшего к себе магазина и узнать, есть ли там интересующие их товары. В ответ на такую любезность местный магазин Office Depot посредством специальных киосков, установленных в магазине, рекламирует сайт своей компании. Если клиенту не удастся найти на прилавках магазина интересующие его товары, он может тут же заказать этот товар из киоска посредством Интернета. Таким образом, Office Depot предлагает достаточно широкий спектр “контактных пунктов” и способов доставки товаров: посредством Интернета, по телефону или факсу и в магазине. Никакая из компаний, работающих исключительно в Интернете или полагающихся исключительно на традиционный способ продажи, не в состоянии обеспечить своим клиентам столь широкий выбор способов покупки требуемых товаров, какой обеспечивает им модель, предлагаемая компанией Office Depot и сочетающая деятельность в Интернете с традиционными методами работы.

Большинство компаний, сочетающих деятельность в Интернете с традиционными методами работы, уже нашли способы разрешения конфликтов, возникающих в каналах распределения. Например, руководители компании Gibson Guitars (изготовитель гитар) пришли к следующему выводу: несмотря на то, что дилеры компании возмутились, узнав, что Gibson Guitars пытается продавать гитары непосредственно потребителям, они не имели ничего против, чтобы компания продавала непосредственно потребителям всевозможные аксессуары (например, гитарные струны и прочие запасные части). Косметическая компания Avon тревожилась, что прямые продажи в Интернете могут подорвать бизнес торговых представительниц этой компании, у которых установились выгодные отноше-

ния с клиентами. К счастью, эти тревоги оказались напрасными. Исследования, проведенные специалистами Avon, показали, что сегменты уже имеющихся клиентов компании и ее потенциальных веб-клиентов практически не перекрываются. Руководители Avon сообщили об этих результатах своим торговым представителям, после чего компания приступила к электронному маркетингу. К тому же компания решила пойти навстречу пожеланиям своих торговых представителей и предложила им помощь в деле создания собственных сайтов.

Несмотря на проблемы, связанные с возможным возникновением конфликтов в каналах распределения, многие из компаний, сочетающих деятельность в Интернете с традиционными методами работы, достигли значительно больших успехов, чем их конкуренты, работающие исключительно в Интернете. В подтверждение этого можно привести результаты недавно выполненного исследования 50 ведущих сайтов розничной торговли, ранжированных по количеству их уникальных посетителей. Результаты исследования показали, что 35 этих сайтов созданы компаниями розничной торговли, сочетающими деятельность в Интернете с традиционными методами работы, и лишь 15 созданы компаниями розничной торговли, работающими исключительно в Интернете.

Что же обеспечивает преимущество компаниям, которые сочетают деятельность в Интернете с традиционными методами работы? У давно сложившихся компаний, таких как Best Buy, Blockbuster, Fidelity и Office Depot, сформировались известные и пользующиеся доверием потребителей торговые марки. Кроме того, эти компании располагают большими финансовыми ресурсами. Они располагают и большими клиентскими базами, отличаются большим опытом и более глубоким знанием соответствующей отрасли, у них, как правило, уже установились хорошие отношения с важнейшими поставщиками. Сочетая электронный маркетинг и привычные для себя традиционные операции, такие компании могут предоставить своим клиентам более широкий выбор вариантов.

Например, одни потребители предпочитают удобство и широкий ассортимент круглосуточного интернет-шопинга. Другие могут отдать предпочтение более привычному опыту традиционного, магазинного шопинга. А третьи с одинаковой готовностью будут пользоваться как первым, так и вторым вариантом. Потребители могут кушать товары в Интернете, а затем возвратить не понравившийся им товар в ближайший магазин.

Присутствие в Интернете

Совершенно очевидно, что все без исключения компании должны изучить возможность перехода (по крайней мере, частичного) к электронному маркетингу. Компании могут заниматься электронным маркетингом любым из доступных им четырех способов (рис. 18.3): создать собственный сайт, разместить рекламу в Интернете и продвигать товар на рынок посредством Интернета, сформировать собственное веб-сообщество (или принимать участие в уже существующих веб-сообществах), а также и использовать электронную почту.

Для большинства компаний первым шагом на пути к электронному маркетингу является создание собственного сайта. Однако недостаточно просто создать сайт. Компания должна создать *привлекательный* сайт и изыскать способы, с помощью которых можно было бы привлечь потребителей на этот сайт, удержать их на нем, а потом вернуться — и не раз!

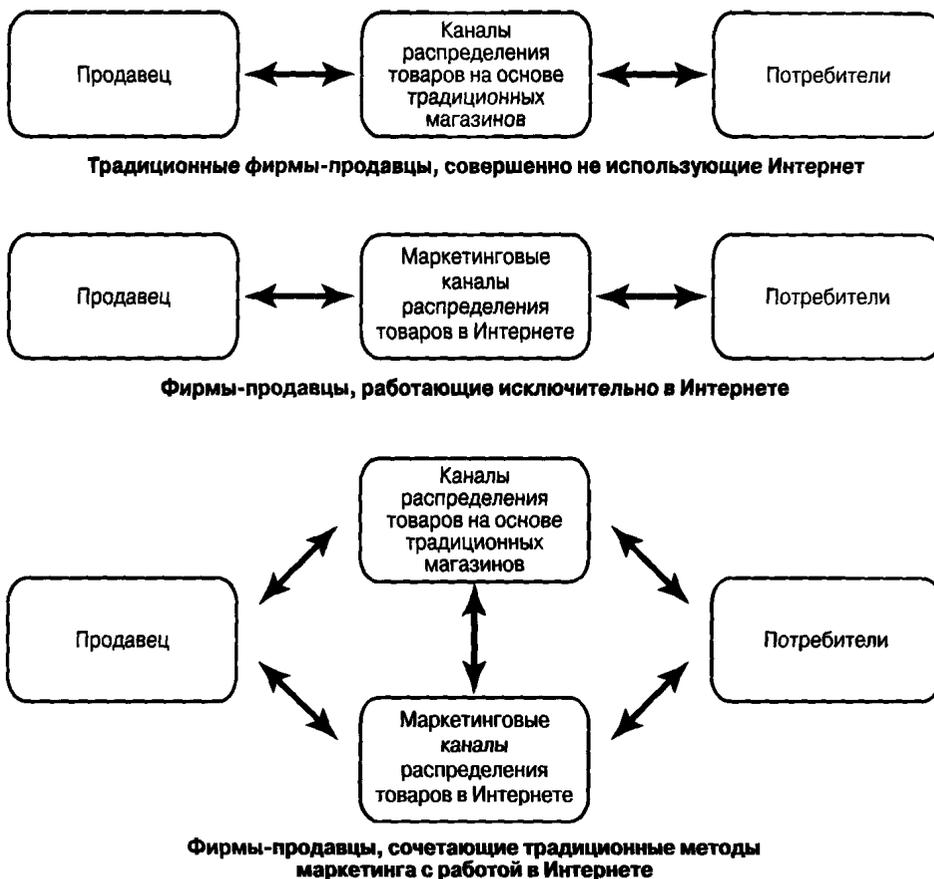


Рис. 18.3. Обеспечение присутствия в системе электронного маркетинга

Типы сайтов. Разные сайты существенно различаются между собой по своему назначению и наполнению. Самый распространенный тип – **корпоративный сайт**. Сайты подобного типа, как правило, предназначены для формирования благосклонного отношения потребителей к соответствующей компании. Корпоративный сайт чаще всего служит информационным дополнением к другим каналам сбыта, а не средством прямой продажи товаров. Например, вы не сможете купить мороженое на сайте benjerry.com, однако на нем можете узнать практически все о товарах и местоположении торговых пунктов компании *Beb & Jerry*. Кроме того, находясь на том же сайте, можно отправить бесплатную электронную открытку другу, подписаться на информационный бюллетень *Chunk Mail* или, войдя в зону *Fun Stuff*, поиграть в компьютерные игры.

Как правило, корпоративный сайт, предлагает посетителям информацию и механизмы, помогающие получить ответы на возникающие вопросы, установить более тесные отношения с компанией и вызвать интерес к ней. Корпоративные сайты содержат информацию об истории компании, ее миссии и философии, о ее товарах и услугах; информацию о текущих событиях, персонале компании, финансовых показателях и даже вакансии. Кроме того, большинство корпоративных сайтов предоставляет своим посетителям развлечения (например, компьютерные игры). Наконец, корпоративный сайт может предло-

ставлять посетителям возможность задавать интересующие их вопросы или высказывать свои соображения и пожелания прямо на сайте.

Другие компании предпочитают создавать **маркетинговые сайты**. Они привлекают потребителей к взаимодействию с компанией, что повышает готовность потребителей к прямой покупке или другому, благоприятному для данной компании маркетинговому исходу. На сайтах такого типа могут размещаться каталог и рекомендации по совершению покупок. Кроме того, на маркетинговых сайтах осуществляются мероприятия по стимулированию сбыта. К такого рода мероприятиям, в частности, относятся распространение купонов, проведение акций, в ходе которых осуществляется широкая продажа продукции компании, а также проведение всевозможных конкурсов и соревнований. Например, посетители сайта SonyStyle.com имеют возможность просматривать десятки категорий товаров, выпускаемых компанией Sony, изучать подробнейшие спецификации и характеристики конкретных изделий, знакомиться с обзорами товаров, составленными экспертами, а также с последними новостями, связанными с компанией Sony и ее продукцией. Они могут разместить на этом сайте заказ на интересующие их товары Sony и оплатить его с помощью кредитной карточки. Чтобы выполнить любое из этих действий, понадобится лишь несколько раз щелкнуть кнопкой мыши. Компании агрессивно рекламируют свои маркетинговые сайты в печатных средствах массовой информации, на радио и телевидении, а также в баннерной рекламе, появляющейся на других сайтах.

Автомобилестроительная компания MINI USA создала маркетинговый сайт www.miniusa.com. Как только потенциальный клиент обратится на этот сайт, компания, не теряя ни минуты драгоценного времени, пытается превратить этот информационный запрос в реальную продажу, а затем — в долгосрочные отношения с данным клиентом. На этом сайте можно найти множество полезной информации и средств электронной продажи, включая подробнейшие и увлекательные описания текущих моделей MINI USA, инструменты, с помощью которых клиент может спроектировать собственный вариант MINI, информацию об адресах дилеров и оказываемых ими услугах и даже инструменты, с помощью которых клиент может отслеживать продвижение заказанного им автомобиля от завода-изготовителя до двери собственного дома.

Прежде чем Анжела Дифабио купила в сентябре свой MINI Cooper, она провела не один десяток часов на сайте компании MINI USA, рассматривая множество вариантов. В конце концов, Анжела пришла к идеальному, в ее представлении, сочетанию: кузов кирпично-красного цвета, белые полосы на капоте, подчеркивающие высокие скоростные качества автомобиля, и особая, придуманная самой Анжелой эмблема в носовой части автомобиля. Когда Анжела разместила свой заказ у дилера, тот же самый инструмент типа “сконструируй сам” (и все подробности, касающиеся цены и конкретных характеристик товара) оставил у нее впечатление, что ей удалось заключить действительно выгодную для себя сделку. “Дилер даже воспользовался тем же самым сайтом, чтобы заказать для меня автомобиль”, — вспоминает Анжела Дифабио. Ожидая получения заказанного автомобиля, Анжела буквально каждый день навевывалась на сайт компании MINI USA, используя на этот раз инструмент “Where’s My Baby?” (“Где мой малыш?”) для отслеживания ситуации с заказанным автомобилем на всем пути его следования от завода-изготовителя в Великобритании до своего дома, словно это был какой-нибудь особо ценный пакет, доставляемый компанией FedEx. “Способность контролировать процесс доставки сделала этап ожидания поистине волнующим. У меня действительно создалось впечатление, что я полностью контролирую этот процесс”, — говорит Дифабио. Дело, как видим, вовсе не в каких-нибудь революционных технологических новинках, применяемых компанией MINI USA. Скорее речь идет об эффективном вли-

янии на опыт, получаемый клиентом в ходе взаимодействия с этой компанией. Можно утверждать, что этот опыт является увлекательным, индивидуальным и заставляет пользователя почувствовать себя партнером компании и даже участником производственного процесса. Сайт компании MINI USA не просто информирует или облегчает процесс покупки товаров или услуг. Он превращает клиентов в активных участников процесса изготовления и доставки товара, а когда человек участвует в этом процессе, он испытывает большую удовлетворенность.

Как разработать эффективный сайт. Создать собственный сайт — это лишь половина дела. Не менее (а может, даже более) важно заставить людей *посещать* этот сайт. Задача разработчика сайта — настолько заинтересовать потребителей своим сайтом, чтобы им еще не раз захотелось вернуться на него. Пользователи Интернета уходят с сайта, не отвечающего его ожиданиям. «Какими бы ни были причины, заставляющие людей обращаться к Интернету (работа или личный интерес), — говорит один из специалистов по веб-дизайну, — если какой-либо сайт не отвечает их ожиданиям, две трети наших респондентов ответили, что они уже не вернутся на этот сайт — ни сейчас, ни в будущем. Они посетят ваш сайт, покинут его, и вы никогда не узнаете об этом. Мы называем это безвременной кончиной сайта». Это означает, что компании должны постоянно обновлять и модернизировать свои сайты, неустанно заботясь о том, чтобы они содержали самую свежую информацию, были интересны и полезны потенциальным посетителям. Конечно, чтобы добиться этого, требуются немалые затраты денег и времени, но без них не обойтись, если компания, занимающаяся электронным маркетингом, рассчитывает привлечь внимание потенциальных потребителей.

К тому же многие компании, занимающиеся электронным маркетингом, пытаются привлечь внимание посетителей к своим сайтам, тратят немалые средства на старую добрую рекламу в средствах массовой информации, а также на традиционные виды маркетинга. Например, чтобы привлечь посетителей к своему сайту Galant, компания Mitsubishi недавно разместила в электронных средствах массовой информации ряд захватывающих рекламных роликов, демонстрирующих испытания маневренности (и, соответственно, способности избежать аварии) автомобилей марок Galant GTS и Toyota Camry. Желающих узнать, чем же закончились эти испытания, приглашали посетить сайт Galant. Эта реклама привлекла к сайту Galant 1,6 млн. посетителей.

Привлечь внимание посетителей к своему сайту бывает не так уж сложно, когда речь идет об определенных видах товаров. Потребители, покупающие новые автомобили, компьютеры или финансовые услуги, как правило, будут открыты для информации и маркетинговых инициатив со стороны продавцов. Однако продавцы менее популярных товаров, пытаясь привлечь внимание посетителей к своим сайтам, могут столкнуться с гораздо более серьезными проблемами. Если вы хотите приобрести новый компьютер и видите баннер, который гласит: «Лучшие 10 моделей компьютеров не дороже 800 долларов», то почти наверняка щелкнете на этом баннере. Но какое рекламное объявление заставит вас посетить сайт под названием, например, dentalfloss.com?

Когда речь идет о сайтах, не представляющих интереса для широкого круга потребителей, компания может создать корпоративный сайт, на котором потребитель найдет ответы на интересующие его вопросы и который сформирует у потребителя благожелательное отношение и вызовет интерес к данной компании, послужит удачным дополнением к сбытовой деятельности в других каналах и соберет информацию, адресованную потребителям соответствующей компании. Например, несмотря на то, что на сайте Candystand компании LifeSavers, принадлежащей Wrigley, конфеты не продаются, этот сайт все же

способен вызвать немалый интерес у потенциальных клиентов компании и обеспечить существенную поддержку ее сбытовой деятельности.

Весьма увлекательный сайт компании LifeSavers (Candystand.com), изобилующий всевозможными компьютерными играми, бесконечными конкурсами, лотереями и предложениями образцов продукции LifeSavers, придал новое лицо бренду, который маленькие потребители сладостей привыкли воспринимать как нечто малопривлекательное, рассчитанное исключительно на взрослых потребителей кондитерских изделий. Посетители этого сайта — главным образом дети и подростки — не торопятся побыстрее покинуть его. В среднем каждый такой посетитель тратит 27 минут на то, чтобы поиграть на этом сайте в такие компьютерные игры, как Super Swish, Match Maker, Stingin' Red Ants Run, Mini Golf Classic, Cool Darts, не говоря уже о десятках других игр аркадного типа. Мало-помалу они окунаются в атмосферу LifeSavers, насыщенную информацией о товарах этой компании. «Наша философия заключается в том, чтобы создать у посетителей опыт увлекательной работы в Интернете — опыт, который отражал бы удовольствие и качество, ассоциирующиеся с брендами LifeSavers, — говорит менеджер по новым средствам общения с клиентами LifeSavers. — При уровне производственных затрат, сопоставимом со стоимостью производства двух телевизионных рекламных роликов, мы создали маркетинговый механизм, который функционирует 24 часа в сутки, семь дней в неделю, 365 дней в году».

Несмотря на то что Candystand.com не занимается прямой продажей продукции LifeSavers, реклама, обеспечиваемая этим сайтом, делает его практически идеальным инструментом, с помощью которого компания может предложить потребителям на пробу свой очередной новый товар (обычно компания предлагает потребителям получить бесплатные образцы своей новой продукции по почте). Кроме того, торговые представители LifeSavers используют Candystand.com в качестве инструмента сбыта, помогающего заключать сделки с компаниями розничной торговли. К тому же сайт Candystand.com служит эффективным каналом, с помощью которого компания LifeSavers имеет обратную связь со своими клиентами. Включив несколько лет тому назад в свой сайт раздел «What Do You Think?» («Каково ваше мнение?»), к настоящему времени компания уже получила не одну сотню тысяч ответов от потребителей своей продукции. «Эту информацию мы немедленно передаем нашим бренд-менеджерам», — говорит один из руководителей компании. Пожелания и предложения потребителей, собранные с помощью сайта, позволили улучшить упаковку одного из товаров компании и возобновить выпуск другого товара, от производства которого LifeSavers в свое время отказалась.

Важнейшей задачей в процессе разработки сайта является то, чтобы сделать этот сайт привлекательным с первого взгляда и в то же время достаточно интересным, чтобы вызвать у потенциального клиента желание посетить этот сайт повторно. На смену первым, чисто текстовым сайтам в последние годы пришли графические сайты, в которых органически сочетаются текст, звук и анимация (например, www.looneytunes.com или www.nike.com). По мнению одного из экспертов, чтобы привлечь новых посетителей и стимулировать повторные посещения сайта, компании, занимающиеся электронным маркетингом, должны обратить особое внимание на следующие семь условий, которым должен удовлетворять эффективный сайт.

- **Контекст:** планировка и дизайн.
- **Контент:** текст, изображения, звук и анимация.
- **Коммуникативность:** способность сайта обеспечивать общение пользователей.
- **Настраиваемость:** способность сайта адаптироваться к разным пользователям и возможность персонализации.

- *Взаимодействие сайта и пользователя*: способы коммуникаций сайта с пользователем.
- *Взаимодействие сайта и Интернета*: степень уязвимости сайта.
- *Возможность электронной торговли*: способность сайта обеспечивать коммерческие транзакции.

А чтобы заставить клиентов возвращаться на сайт, компаниям следует соблюдать еще одно важное условие – постоянно обновлять сайт.

Как минимум, разрабатываемый сайт должен быть удобен в использовании и привлекателен, но главное, он должен быть *полезным*. Эффективные сайты содержат достаточно подробную и полезную информацию, электронные инструменты, которые помогают пользователям отыскивать и оценивать интересующие их товары, ссылки на родственные сайты, регулярно обновляемые маркетинговые предложения и средства развлечения, которые способны вызвать у пользователя положительную эмоциональную реакцию.

Время от времени компания должна проверять привлекательность, полезность и эффективность своего сайта. Для этого можно узнать мнение специалистов по разработке сайтов. Но лучше будет, если мнение о сайте выскажут сами пользователи, сообщив, что им нравится и что не нравится. Например, компания Danskini, занимающаяся изготовлением женской одежды для танцев и активного отдыха, попросила своих клиентов оказать компании помощь в создании более полезного и эффективного сайта.

Первоначальный вариант сайта компании Danskini не совсем точно отражал суть ее бизнеса. Чтобы избежать конфликтов с традиционными компаниями розничной торговли, услугами которых пользовалась Danskini, сайт начал свою деятельность с рекламы лишь одной линейки товаров. Когда двумя годами позже Danskini решила расширить свой сайт, она не ограничилась лишь расширением перечня товаров, рекламируемых на этом сайте, а решила провести на сайте опрос клиентов. При обращении к сайту клиенты видели на экранах своих мониторов всплывающее окно, в котором им предлагалось высказать свое мнение о достоинствах и недостатках покупки товаров, что, по мысли организаторов опроса, должно было помочь компании внести коррективы в работу сайта. В течение шести недель с начала проведения опроса руководство компании Danskini пришло к выводу, что проблема поиска и навигации по сайту является для клиентов, пожалуй, самой серьезной. Затратив какие-нибудь 15 минут на внесение изменений, специалисты Danskini тотчас же увидели результаты: объемы продаж на сайте начали расти. Налаживание обратной связи с клиентами привело и к другим изменениям в работе сайта. «Клиенты, как правило, охотно делятся с нами своими замечаниями и опытом, помогая нам улучшить работу сайта», – говорит вице-президент Danskini по сбыту.

Размещение рекламы и продвижение товаров в Интернете

По мере того как потребители проводят все больше времени в Интернете, многие компании электронного маркетинга выделяют все больше денег из маркетингового бюджета на **рекламу в Интернете** с целью перенесения своих брендов в Интернет или для привлечения как можно большего числа посетителей. В 2010 году затраты на рекламу в Интернете достигли 19 млрд. долл., т.е. примерно 8% от всех затрат на рекламу, что сопоставимо с издержками на теле- и радиорекламу.

Формы рекламы и продвижения товаров в Интернете. Интернет-реклама может появиться на мониторе компьютера в любой момент, когда пользователь находится в Сети. Самая распространенная форма рекламы в Интернете – *баннерная реклама*, которая может появляться в любой части веб-страницы. Большинство баннеров представляют

собой ссылки на другие сайты. Например, пользователь, просматривающий расписание авиарейсов или поездок, может увидеть на своем экране баннер, рекламирующий прокат автомобилей. Щелкнув на нем, он перейдет на сайт соответствующей компании.

Врезки — рекламные объявления в Интернете, появляющиеся при загрузке новой страницы. *Всплывающие рекламные объявления* — это реклама, открывающаяся в новом окне. Все эти виды рекламы сильно раздражают пользователя, потому что он никак не может на них повлиять.

Самыми популярными среди рекламодателей являются *рекламные объявления, связанные с поиском*, или *контекстная реклама*, когда текстовая реклама и баннеры появляются на экране вместе с результатами работы поисковика. Попытавшись, например, ввести в поисковой строке Google “HDTV”, вместе с результатами поиска вы получите рекламные объявления не менее десяти рекламодателей — Circuit City, Best Buy и Amazon.com, Dish Network, Nextag.com и др.

Наконец, в связи со стремительным ростом популярности широкополосного доступа к Интернету среди домашних пользователей Интернета многие компании разрабатывают рекламу, в которой применяется анимация, видео и звук. Такая реклама привлекает и удерживает внимание потребителей гораздо сильнее, чем традиционные баннеры. Например, чтобы привлечь к своему сайту потенциальных торговцев, Чикагская торговая палата размещает в Интернете баннерную рекламу, которая разворачивается в полноценное окно, если подвести к нему указатель мыши.

Другие формы продвижения товаров в Интернете. К другим формам продвижения товаров в Интернете относятся контентное спонсорство, микросайты, альянсы и программы взаимной рекламы, а также “вирусная” реклама.

Еще одной формой продвижения товаров в Интернете является так называемое *контентное спонсорство*. Многие компании рекламируют себя в Интернете, спонсируя специальный контент на различных сайтах (например, новости, финансовую информацию или специальные темы по интересам). Например, Scotts, компания, выпускающая продукцию для садоводов и огородников, спонсирует раздел Local Forecast на сайте WeatherChannel.com, а David Sunflower Seeds спонсирует сайт ESPN Fantasy Baseball на ESPN.com. Компания, которая пользуется спонсорскими услугами, в свою очередь, упоминает на сайте название компании-спонсора и размещает эксклюзивную рекламу этого спонсора. В случае контентного спонсорства очень важно правильно выбрать сайт, который будет объектом спонсирования, с тем чтобы информация, размещаемая спонсором, и предлагаемые им услуги представляли реальный интерес для посетителей данного сайта. Аналогично компании, занимающиеся электронным маркетингом, могут также обеспечивать свое присутствие в Интернете с помощью *микросайтов*, т.е. ограниченных областей в World Wide Web, управляемых и оплачиваемых какой-либо стороной компании. Например, страховая компания может создать микросайт на сайте, предназначенном для покупателей автомобилей. На этом микросайте покупатели автомобилей могут получить консультации по страхованию и, если пожелают, заключать договоры страхования.

Интернет-компании могут также создавать *альянсы* и участвовать в программах *взаиморекламы*. Например, у Amazon.com имеется более 900 тыс. компаньонов, которые регулярно размещают баннерную рекламу Amazon.com на своих сайтах. А компания Yahoo!, доходы которой от рекламы составляют 84% от ее совокупных доходов по всему миру, стала поистине благодатной почвой для создания альянсов с киностудиями и компаниями, производящими телевизионную продукцию.

Наконец, компании, занимающиеся электронным маркетингом, могут использовать так называемый **“вирусный” маркетинг**, т.е. интернет-версию “маркетинга на основе слу-

хов”. “Вирусный” маркетинг предполагает создание сайта, сообщения электронной почты или какого-либо другого маркетингового события, которые столь интересны, что клиенты сообщают о них своим друзьям и знакомым. Поскольку клиенты передают такое сообщение или рекламу своим друзьям и знакомым, “вирусный” маркетинг может оказаться достаточно дешевым. К тому же, когда информация поступает от кого-либо из друзей, получатель в большей степени бывает готов ознакомиться с ней. “Идея в том, чтобы заставить ваших клиентов заниматься маркетингом вместо вас”, — замечает один из специалистов по “вирусному” маркетингу.

Будущее рекламы в Интернете. Несмотря на то что затраты компаний на рекламу в Интернете растут достаточно быстрыми темпами, у большинства компаний эти расходы все еще составляют лишь незначительную долю их совокупных расходов на рекламу и маркетинг. Реклама в Интернете еще не скоро составит серьезную конкуренцию таким мощным традиционным инструментам рекламы, как телевидение и печатные средства массовой информации. Однако реклама в Интернете может принести немалую пользу, особенно как дополнение к другой маркетинговой деятельности. В результате реклама в Интернете играет все более важную роль в маркетинговых комплексах многих рекламодателей.

Основываясь на результатах недавно проведенных исследований, Бюро интерактивной рекламы пришло к выводу, что реклама в Интернете должна составлять от 10 до 15% совокупного медиа-комплекса по категориям товаров, характеризующихся низкой степенью участия (например, фасованным товарам). Компания Kimberly-Clark пришла к выводу, что повышение уровней рекламы в Интернете привело к резкому повышению эффективности рекламной кампании, охватывающей линейку товаров Kleenex SoftPack, которую она выпускает.

Компания Kimberly-Clark тратила 75% бюджета, выделенного ею для ассортиментной линейки Kleenex SoftPack, на телевизионную рекламу, 23% — на рекламу в печатных средствах массовой информации и лишь 2% — на рекламу в Интернете. Однако телевизионная реклама охватывает лишь 42% целевой аудитории Kleenex. Повысив расходы на рекламу в Интернете до более чем 10%, Kimberly-Clark увеличила сравнительно невысокий уровень охвата, обеспечиваемый телевизионной рекламой, и дополнила свою рекламу в журналах. Такое сочетание рекламы в печатных средствах массовой информации и в Интернете помогло повысить осведомленность целевой аудитории о бренде SoftPack с 34,7 до 42,7%. При этом имидж бренда SoftPack улучшился с 43,9 до 55,7%, а намерение совершить соответствующую покупку — с 24,2 до 34,0%. “Просто удивительно, насколько сильным оказалось влияние рекламы в Интернете на осведомленность потребителей о бренде, имидж бренда и намерение совершить соответствующую покупку”, — говорит один из ведущих специалистов по рекламе в Kimberly-Clark.

Несмотря на то что компания Procter & Gamble тратит на рекламу в Интернете лишь небольшую часть своего бюджета рекламы в средствах массовой информации, она рассматривает всемирную сеть как один из важнейших носителей рекламы. Как говорит один из специалистов по маркетингу Procter & Gamble, реклама в Интернете представляет собой “способ предложить потребителям (с их собственного разрешения) больше информации о том или ином товаре, чем это возможно во время обычного 30-секундного рекламного ролика на телевидении. Реклама в Интернете обеспечивает возможность двухстороннего обмена информацией, в ходе которого компания может сообщить потребителям более подробные сведения о своих товарах”.

Создание веб-сообществ и участие в них

Необычайная популярность блогов и других форумов в Интернете вызвала настоящий бум спонсируемых коммерческими фирмами сайтов, которые получили название **веб-сообществ**. В основе деятельности веб-сообществ лежит неформальное общение индивидуальных потребителей в Интернете. Подобные сайты предоставляют возможность своим членам собираться в виртуальном пространстве и обмениваться мнениями по вопросам, представляющим взаимный интерес.

Например, сайт *ivillage.com* предназначен для женщин. На нем женщины обмениваются мнениями, получают информацию, поддержку и готовые решения по вопросам семьи, питания, здорового образа жизни, отношений между людьми, отдыха, ведения домашнего и приусадебного хозяйства. Здесь можно ознакомиться с тематическими новостями и обсудить практически любые проблемы, волнующие женщин. Популярность этого сайта среди посетительниц Интернета необычайно высока и не уступает популярности таких журналов, как *Cosmopolitan*, *Glamour* и *Vogue*. Еще одним примером веб-сообщества является сайт *myFamily.com*, который претендует на звание крупнейшего и самого активного интернет-сообщества по семейным вопросам. На этом бесплатном частном сайте члены многих семей собираются и обсуждают волнующие их проблемы, делятся семейными новостями, создают семейные фотоальбомы, ведут календарь семейных событий, рассказывают об истории своих семей, строят свои генеалогические древа и покупают подарки для членов семьи.

Веб-сообщества могут иметь либо социальный, либо профессиональный характер. Одним из успешных веб-сообществ профессионального характера является сайт *Agriculture Online*. На нем можно ознакомиться с ценами потребительских товаров, представленными в самом широком ассортименте, а также с последними новостями сельского хозяйства. Кроме того, на этом сайте имеются разные форумы. *Agriculture Online* пользуется огромным успехом, привлекая до 5 млн. посетителей в месяц. Это превосходная рекламная среда для таких компаний, как *John Deere*, *Chevy Truck* и *Farm Bureau*, которые охотно спонсируют разделы этого сайта.

Электронная почта

Электронная почта — один из важнейших инструментов интернет-маркетинга. Результаты опроса, проведенного среди менеджеров по рекламе, брендам и маркетингу, показали, что почти половина всех опрошенных потребительских и промышленных компаний использует маркетинг по электронной почте для выхода на потребителей. В настоящее время компании затрачивают около 2,7 млрд. долл. в год на маркетинг по электронной почте (в 1999 году соответствующий показатель равнялся лишь 164 млн. долл.).

Чтобы эффективно конкурировать, компании, занимающиеся электронной торговлей, стремятся составлять эффективные электронные сообщения, т.е. анимированные и персонализированные, сопровождаемые аудио- и видеoinформацией. Важно правильно выбрать аудиторию и слать сообщения в первую очередь тем, кого они могут заинтересовать и кто готов позитивно реагировать на них. Рассмотрим пример *Nintendo*, характерный для маркетинга, основанного на широком использовании электронной почты.

Юные любители компьютерных игр с нетерпением ожидают очередного ежемесячного информационного бюллетеня, поступающего по электронной почте. В этом бюллетене содержатся рекомендации любителям компьютерных игр и объявления о появлении новых игр. За несколько недель до выхода новой игры “*Star Fox Adventure*” компания *Nintendo* начала широкомасштабную рекламную кампанию по электронной почте. Рекламные сообщения “выглядели и звучали по-разному, что вызвало повышенный инте-

рес потенциальных потребителей к новому товару Nintendo”, — заметил один из менеджеров компании. Как это выглядело на практике? Свыше трети всех получателей открыли эти сообщения и ознакомились с содержанием, а примерно 10% получателей щелкали на ссылках, указанных в этих сообщениях. Примерно две трети открывших сообщения полностью просмотрели 30-секундный видеоролик. Кроме того, Nintendo удалось собрать данные о 20% потребителей, заполнивших анкету, которая также прилагалась к сообщению. Руководство Nintendo опасалось, что электронные сообщения могут вызвать у потребителей раздражение, однако количество отрицательных ответов, полученных в ходе кампании, оказалось гораздо ниже ожидаемого (меньше 1%).

Как и в случае других типов маркетинга в Интернете, компании, рассылающие маркетинговые сообщения по электронной почте, должны позаботиться о том, чтобы не вызвать возмущение у пользователей Интернета, и без того перегруженных рекламным мусором, получаемым по электронной почте. Лавинообразное нарастание спама — навязываемых рекламных и коммерческих электронных сообщений, которые наводняют наши почтовые ящики, — вызывает у пользователей Интернета справедливое возмущение и раздражение. Согласно данным одной исследовательской компании, на долю спама приходится до 85% входящих сообщений электронной почты. Компании, рассылающие маркетинговые сообщения по электронной почте, легко могут перейти грань между искренним желанием помочь своим потребителям и навязыванием нежелательной рекламы.

Компании не должны забывать о том, что, рассылая пользователям Интернета нежелательную рекламу своей продукции, они могут добиться совсем не того результата, на который рассчитывают. Нежелательная реклама раздражает получателей. Сетевой этикет, т.е. свод неписаных правил интернет-этикета, предполагает, что, прежде чем посылать рекламные сообщения по электронной почте, компании следует спросить у получателей позволения на это. Компании должны также ознакомить своих клиентов с тем, как они могут разрешить или запретить отправку таких сообщений (причем возможность отказаться от рассылки у получателей должна быть всегда). Этот подход, известный как *маркетинг с разрешения*, является стандартной моделью ведения маркетинга по электронной почте.

Перспективы и проблемы интернет-маркетинга

Перед интернет-маркетингом по-прежнему открываются широкие перспективы. Самые горячие приверженцы интернет-маркетинга убеждены в том, что еще наступит время, когда Интернет и интернет-маркетинг полностью вытеснят традиционные журналы, газеты и даже магазины как источники информации о товарах и как источники самих товаров. Однако подобная “дотком-лихорадка” в последнее время несколько поутихла, уступив место более реалистичной точке зрения. Несомненно, интернет-маркетинг станет для некоторых компаний успешной моделью ведения бизнеса (в частности, для таких интернет-фирм, как Amazon.com, eBay и Google, и таких компаний прямого маркетинга, как Dell Computer). Цель Майкла Делла, по его собственным словам, заключается в том, чтобы в один прекрасный день “все клиенты выполняли все свои транзакции только в Интернете — в глобальном масштабе”. Однако для большинства компаний маркетинг в Интернете останется лишь одним из подходов (пускаяй, достаточно важным) к работе на рынке, который будет использоваться наряду с другими подходами в полностью интегрированном маркетинговом комплексе.

Как бы то ни было, большие и малые компании, несмотря на перечисленные сложности, быстро включают интернет-маркетинг в перечень используемых маркетинговых средств. Интернет-маркетинг, продолжая развиваться, еще докажет всем, что он способен

стать мощным инструментом для создания прочных отношений с покупателями, улучшения показателей продаж, передачи покупателям информации о компании и выпускаемых ею товарах, для более эффективной и менее дорогостоящей доставки товаров и услуг конечным потребителям.

Интегрированный маркетинг

Действия компании, связанные с прямым маркетингом, зачастую плохо сочетаются один с другим и с остальными элементами маркетингового комплекса и комплекса продвижения. Например, размещением рекламы в СМИ занимается рекламный отдел компании, работающий с традиционным рекламным агентством, а управление обращением по электронной почте и торговлей по каталогам возложено на специалистов по прямому маркетингу, в то время как разработка и администрирование сайта поручено сторонней компании.

Интегрированный прямой маркетинг — кампании прямого маркетинга, в которых для повышения коэффициентов реагирования и объема прибыли используется несколько каналов маркетинговых коммуникаций и многоступенчатые рекламные процессы.

Проведение кампаний интегрированного маркетинга может значительно повысить коэффициент реагирования покупателей. Так, прямая почтовая рассылка может обеспечить 2%-ный коэффициент отклика, а в сочетании с предложением бесплатной телефонной линии коэффициент реагирования увеличивается на 50%. Хорошо продуманный вариант исходящего телемаркетинга может повысить этот результат в пять раз. Как видите, добавление маркетинговых каналов к обычной почтовой рассылке способно привести к увеличению коэффициента реагирования с 2 до 15%, а то и выше.

В последнее время интеграция каналов прямого маркетинга между собой, а также с другими средствами доставки стала для маркетологов одной из самых приоритетных задач. Рассмотрим, например, интегрированный прямой маркетинг в известной компании Ernst & Young.

Компания Ernst & Young использует интегрированный подход к прямому маркетингу с помощью Интернета, электронной почты и других маркетинговых каналов. Ernst & Young соединяет электронную почту с почтовой рассылкой при поддержке специальной страницы сайта. Например, подготовка к проведению в октябре очередной ежегодной конференции руководителей энергетических компаний началась задолго до даты официального открытия с рассылки всем участникам предварительных уведомлений по электронной почте. Затем по тем же адресам электронной почты были разосланы анимированные ролики с приглашением принять участие в конференции. “В письмах содержалась ссылка, по которой адресат попадал на сайт, где можно было получить подробную информацию о предстоящей конференции”, — говорит руководитель маркетингового отдела Ernst & Young. Кроме электронных сообщений, компания разослала приглашения на конференцию по обычной почте. В конверт, помимо приглашения, вкладывалась регистрационная форма, а также указывался соответствующий веб-адрес для тех, кто предпочитал зарегистрироваться через Интернет. Чтобы обеспечить интеграцию прямого маркетинга Ernst & Young, представители всех направлений маркетинга проводили регулярные совещания. “Мы усаживались за стол и говорили о том, что нам удалось сделать, чем мы сейчас занимаемся и что намереваемся сделать в ближайшем будущем, — говорит упоминавшийся выше руководитель маркетингового отдела Ernst & Young. — Результат определяется совместными усилиями всех наших подразделений, мы не можем допустить ситуации, когда правая рука не ведает, что творит левая”.

Вопросы государственной политики в сфере прямого маркетинга

Как правило, маркетологи и клиенты демонстрируют взаимопонимание и не предъявляют друг другу каких-либо претензий, однако бывает и по-другому. Скажем, агрессивная и небезупречная тактика пары-тройки “специалистов” по прямому маркетингу может обеспокоить покупателей, навредить им и испортить репутацию всей индустрии прямого маркетинга. Злоупотребления бывают разными, начиная с простых и таких раздражающих покупателей излишеств и заканчивая нечестными методами торговли или вовсе наглым обманом, жульничеством. В последние годы прямой маркетинг столкнулся и с растущими сомнениями относительно соблюдения права на неприкосновенность личной жизни потребителей, а интернет-маркетологам приходится решать проблемы обеспечения безопасности информации в Интернете.

Раздражение, нечестность, мошенничество и жульничество

Излишняя активность прямого маркетинга не только раздражает, но и оскорбляет покупателя. Никому не нравится, когда телереклама прямого отклика оказывается слишком громкой, продолжительной и агрессивной. Досаждают звонки телемаркетологов во время ужина и поздно вечером. Некоторых маркетологов винят также в обманном использовании импульсивных, неподготовленных покупателей. Больше всего претензий к демонстрируемым по телевидению бесконечным коммерческим программам и презентационным фильмам: они слишком навязчивы, недостаточно объективно показывают рекламируемый товар, слишком откровенно навязывают покупку, дают низкими ценами и ограниченным временем действия скидок, заманивают простотой покупки. Этого достаточно, чтобы убедить внушаемых покупателей купить какой-либо товар, возможно, им не нужный.

Более того, так называемые “специалисты по разогреву публики” сочиняют почтовые сообщения и рекламные объявления, сбивающие покупателей с толку. Другие специалисты интернет-маркетинга под видом социологических опросов убеждают потребителей совершить покупку. В попытках обмана потребителей обвинялись даже известные фирмы почтовой рассылки. Несколько лет тому назад компания Publishers Clearing House выплатила в качестве отступного 52 млн. долл. после того, как ее обвинили в оказании чрезмерного давления на потребителей и рассылке обращений, вводящих потребителей (преимущественно пожилых людей) в заблуждение: Publishers Clearing House обещала своим адресатам выигрыш ценных призов в случае, если они приобретут журналы этой компании.

В последние годы процветают и откровенно жульнические варианты вроде финансовых пирамид и мошеннического сбора средств на благотворительные цели. Потребители обеспокоены фактами *мошенничества в Интернете*, в том числе кражами данных кредитных карточек, мошенничеством с инвестициями и финансовым жульничеством.

Одной из наиболее типичных форм мошенничества в Интернете является *фишинг* — разновидность воровства персональных данных, для чего используются фиктивные сайты и рассылка по электронной почте подложных сообщений, цель которых — склонить пользователей Интернета к разглашению своих персональных данных. Согласно результатам одного из опросов, половина всех пользователей Интернета хотя бы раз получала по электронной почте сообщения, которые можно отнести к категории фишинга. Несмотря

на то что многим потребителям ничего не известно о существовании подобных схем, фишинг может обойтись достаточно дорого тем, кто попадет на его удочку. Фишинг весьма опасен и для компаний. В 2003 году фишинг обошелся банкам и компаниям, выпускающим кредитные карточки, в 1,2 млрд. долл. К тому же он способен серьезно подмочить репутацию компаниям, занимающимся электронным маркетингом на совершенно законных основаниях и немало поработавшим над тем, чтобы добиться доверия пользователей, выполняющих транзакции в World Wide Web и посредством электронной почты. К счастью, эти компании тоже не сидят сложа руки. Например, в 2004 году компании, занимающиеся оказанием финансовых услуг, учредили Центр по оказанию помощи людям, пострадавшим в результате воровства персональных данных. Этот центр помогает потребителям сообщать компетентным органам о замеченных ими подозрительных действиях в Интернете и принимать соответствующие меры.

Многих потребителей волнует также проблема *обеспечения безопасности в Интернете*. Они опасаются, что найдется немало “любопытствующих”, которые попытаются перехватить интернет-транзакции, расшифровать номера их кредитных карточек и совершить несанкционированные покупки по этим номерам. Согласно результатам одного из недавно проведенных исследований, шесть из каждых десяти потребителей, совершающих покупки в Интернете, настолько озабочены проблемой обеспечения безопасности в сети, что намерены сократить количества и объемы покупок, совершаемых ими посредством Интернета.

Подобные намерения могут дорого обойтись компаниям, занимающимся прямым маркетингом. Результаты одного из недавних исследований показали, что почти 30% североамериканских потребителей, которые поначалу собирались совершить покупки в Интернете, но затем отказались от этих планов, объяснили такие действия опасениями мошеннических манипуляций их кредитными карточками и прочими негативными факторами. Авторы еще одного исследования прогнозируют, что ежегодный объем продаж в Интернете мог бы оказаться примерно на 25% большим, если бы удалось успешно решить проблемы безопасности, волнующие потребителей.

Еще одной проблемой маркетинга в Интернете является *доступ со стороны групп потребителей, для которых не предназначен данный контент*. Например, продавцы материалов, ориентированных на взрослую аудиторию, не имеют возможности полностью ограничить доступ к этим материалам со стороны несовершеннолетних. Вот один из самых ярких примеров: продавцы, использующие *eBay.com*, сайт для проведения интернет-аукционов, недавно оказались жертвами 14-летнего мальчишки, который принял участие в одном из аукционов сайта и приобрел дорогостоящие антикварные изделия и редкие произведения искусства на общую сумму свыше 3 млн. долл. Вообще говоря, *eBay.com* проводит жесткую политику, направленную на запрет участия в аукционах лиц, не достигших 18-летнего возраста, однако вся эта политика держится, что называется, на честном слове. К сожалению, надежды исключительно на порядочность и честность самих участников аукционов не оправдываются. Система ограничения доступа не помешала 14-летнему мальчишке поиздеваться над организаторами интернет-аукциона.

Вторжение в личную жизнь

Обеспечение неприкосновенности частной жизни потребителей является в наши дни, возможно, остройшей проблемой индустрии прямого маркетинга. Конечно, покупатели зачастую тоже не остаются внакладе: благодаря маркетингу на основе баз данных они могут получать больше предложений, отвечающих их интересам. Несмотря на это, многие

критики выражают обеспокоенность тем, что маркетологи могут знать о жизни своих покупателей *слишком много* и соответственно использовать эти знания на пользу себе и во вред клиентам. По мнению тех же критиков, содержащаяся в базах данных информация в какой-то момент начинает угрожать неприкосновенности личной жизни покупателей.

Судя по всему, каждый покупатель, который заказывает товар по почте или по телефону, выигрывает что-либо в лотерею, расплачивается кредитной карточкой или оформляет подписку на журнал, оказывается в базе данных той или иной компании. Используя весьма совершенные компьютерные программы, специалисты прямого маркетинга могут задействовать полученные базы данных для «микронацеливания» своих усилий по продаже. *Обеспечение неприкосновенности частной жизни пользователей Интернета* является важнейшей проблемой интернет-маркетинга. Большинство компаний, занимающихся интернет-маркетингом, весьма преуспели в деле сбора и анализа подробной информации о потребителях.

Многие потребители и политики выражают обеспокоенность в связи с тем, что многие из компаний, занимающихся электронным маркетингом, уже преступили черту, за которой начинается нарушение права потребителей на неприкосновенность их частной жизни. Они выражают опасение, что чрезмерная доступность информации частного характера делает потребителей практически беззащитными в случае, если компании будут допускать не санкционированное использование такой информации для маркетинга своей продукции или обмена базами данных с другими компаниями. В частности, они спрашивают, имеют ли право операторы телефонной компании (например, AT&T) продавать маркетологам фамилии покупателей, часто звонящих по бесплатным коммерческим телефонным линиям (например, с кодом 1-800) или обращающихся в компании, продающие товары по каталогам? Насколько правильно поступает такая солидная компания, как American Express, составляя и продавая списки тех, кто недавно завел кредитную карточку American Express и уже по одной этой причине (из-за особенностей покупательского поведения) может быть включен в число первоочередных объектов прямого маркетинга? Наконец, могут ли государственные органы продавать фамилии и адреса владельцев водительских прав, а также данные о росте, весе и половой принадлежности граждан компаниям, торгующим готовой одеждой и желающим подыскать себе целевых покупателей с нестандартными критериями выбора одежды?

В своих попытках любой ценой создать такую нужную базу данных компании иногда увлекаются и переходят границы допустимого. Значительную обеспокоенность нарушением прав личности на неприкосновенность вызвала, например, корпорация Microsoft, выпустившая очередную версию своей популярной операционной системы Windows. В пакете присутствует некий мастер регистрации, Registration Wizard, любезно предлагавший владельцам зарегистрировать свою программу, связавшись с производителем в интерактивном режиме. Однако как только ничего не подозревающие пользователи обращались на сайт корпорации, Microsoft быстренько считывала информацию о конфигурации компьютера посетителя и за короткое время получала данные об основных программах, установленных на ПК. Узнав об этом, пользователи подняли шум, и эхо возмущения вынудило Microsoft отказать от заглядывания в чужие компьютеры..

В наши дни доступ к информации частного характера имеют не только крупные компании. Бурное развитие информационных технологий предоставило такую возможность почти всем компаниям. Например, владелец одного из баров открыл для себя могущество новейших информационных технологий после того, как приобрел простое и относительно недорогое устройство, позволяющее считывать коды доступа.

Нужно срочно принимать меры

Перечисленные выше факты указывают на необходимость срочного принятия таких мер со стороны маркетологов, которые позволили бы обуздать нарушителей права на неприкосновенность личной жизни еще до того, как свое веское слово скажут законодатели. В ответ на указанные проблемы, связанные с обеспечением неприкосновенности частной жизни и безопасности пользователей Интернета, правительство США пытается законодательным способом регулировать процесс получения и использования операторами World Wide Web информации о потребителях. Согласно этим законам, провайдеры услуг Интернета и коммерческие сайты должны будут получать разрешение потребителей на возможное использование провайдером услуг Интернета и коммерческими сайтами важной информации персонального характера. В 2003 году власти Калифорнии приняли закон об обеспечении неприкосновенности частной жизни пользователей Интернета в данном штате, согласно которому любая компания, работающая в Интернете и собирающая сведения конфиденциального характера о жителях Калифорнии, должна принять такие упреждающие меры, как публичное уведомление о своей политике, направленной на обеспечение неприкосновенности частной жизни потребителей, а также уведомление потребителей о том, какие именно данные намерена собирать компания и как намерена их использовать.

Конгресс США принял Закон о соблюдении прав детей, пользующихся Интернетом, на неприкосновенность их частной жизни и обязал операторов соответствующих сайтов опубликовать на этих сайтах информацию о своей политике, направленной на обеспечение неприкосновенности частной жизни детей. Кроме того, владельцы детских сайтов обязаны уведомлять родителей об информации, которую они собирают у их детей, и получать согласие родителей, прежде чем приступать к сбору сведений личного характера у детей младше 13 лет. Согласно этому закону, компанию Interstate Bakeries недавно обязали изменить сайт Planet Twinkle, после того как Комитет наблюдения за детской рекламой обнаружил, что на этом сайте детям младше 13 лет предлагалось — без получения предварительного разрешения родителей — указать свои полное имя, фамилию и домашний номер телефона.

Каждая из компаний по-своему отреагировала на обеспокоенность пользователей Интернета проблемой обеспечения неприкосновенности частной жизни и безопасности в Интернете. Часть компаний придерживается более широкого, общеотраслевого подхода к обеспечению неприкосновенности частной жизни своих клиентов. Например, основанная в 1996 году TRUSTe, саморегулируемая некоммерческая организация, работает с крупными корпоративными спонсорами, в том числе Microsoft, AT&T и Intuit, проводит аудиты обеспечения неприкосновенности частной жизни клиентов этих компаний и их безопасности в Интернете, помогает потребителям пользоваться Интернетом с максимальной безопасностью для себя. Как сказано на сайте организации, “TRUSTe полагает, что обстановка взаимного доверия и открытости может превратить Интернет в более свободную, комфортную и максимально разнообразную среду общения, в которой каждый будет чувствовать себя в полной безопасности”. Чтобы вселить в потребителей чувство большей уверенности, TRUSTe снабжает своей “маркой доверия” сайты, которые удовлетворяют стандартам обеспечения неприкосновенности частной жизни клиентов и их безопасности в Интернете, разработанным специалистами TRUSTe.

В целом индустрия прямого маркетинга также пытается участвовать в решении проблем государственной политики. Например, пытаясь вызвать у потребителей доверие к прямому маркетингу, Ассоциация прямого маркетинга — крупнейшая организация, которая объединяет в своих рядах 4800 компаний, использующих в своей практике прямой

маркетинг, маркетинг с применением баз данных и интернет-маркетинг, — выступила с инициативой “Обещание неприкосновенности личной жизни американских потребителей”. Инициатива Privacy Promise требует от всех членов Ассоциации прямого маркетинга твердо придерживаться определенной совокупности правил, гарантирующих неприкосновенность личной жизни потребителей. Члены Ассоциации прямого маркетинга обязуются уведомлять своих клиентов обо всех случаях, когда какая-либо информация частного характера сдастся в аренду, продается или обменивается с другими субъектами предпринимательской деятельности. Они обязуются также уважать право потребителей на отказ от получения маркетинговой информации по обычной почте, телефону или электронной почте либо от предоставления компании права передавать их контактную информацию другим субъектам предпринимательской деятельности.

Специалисты прямого маркетинга отдают себе отчет в том, что эти проблемы, если не обращать на них внимания, будут вызывать у людей все более острую реакцию отторжения и все меньшее желание отвечать на рекламные предложения, провоцируя наряду с этим принятие более жестких законов как на уровне отдельных штатов, так и на федеральном уровне. “Соблюдение права потребителей на неприкосновенность их личной жизни и необходимость получения разрешения клиентов на рассылку им маркетинговых предложений стали краеугольными камнями доверия клиентов, а такое доверие, в свою очередь, стало краеугольным камнем долгосрочных отношений, — утверждает один эксперт. — Компании должны стоять на страже доверия клиентов и твердо защищать право потребителей на неприкосновенность их личной жизни”.

Что самое важное, большинство специалистов прямого маркетинга стремятся, вообще говоря, к тому же, что и покупатели: к честным и надлежащим образом оформленным маркетинговым предложениям, адресованным только тем покупателям, которые оценят их по достоинству и откликнутся на них. Действительно, прямой маркетинг — слишком дорогое удовольствие, чтобы расходовать его на тех, кому он не нужен.

Обзор основных концепций

Вернемся еще раз к основным концепциям, которые излагались в данной главе. Эта глава является заключительной из четырех глав, в которых освещался последний элемент маркетингового комплекса — продвижение товаров и услуг. В предыдущих главах вы ознакомились с четырьмя элементами комплекса маркетинговых коммуникаций — рекламой, пиаром, личной продажей и стимулированием сбыта. В этой главе мы рассмотрели последний элемент интегрированных маркетинговых коммуникаций — прямой маркетинг и, в частности, динамично развивающуюся форму прямого маркетинга — интернет-маркетинг (или электронный маркетинг).

1. Дайте определение прямого маркетинга и объясните его преимущества для клиентов и компаний.

Прямой маркетинг предполагает установление непосредственных связей с тщательно отобранными индивидуальными потребителями, рассчитанное на обеспечение немедленной реакции и формирование долговременных отношений с клиентами компании. Пользуясь подробными базами данных, специалисты по прямому маркетингу приспособливают свои предложения и коммуникации к потребностям строго определенных и достаточно узких сегментов и даже индивидуальных покупателей.

С точки зрения покупателей прямой маркетинг удобен и носит персональный характер. Он обеспечивает им немедленный доступ к широкому спектру товаров и информации — как в непосредственной близости от себя, так и практически по всему миру. Кроме того, прямой маркетинг отличается высоким динамизмом и носит интерактивный характер, предоставляя возможность покупателям создать именно такую конфигурацию информации, товаров или услуг, какая им требуется, и сразу же оформить соответствующий заказ. Что же касается продавцов, то для них прямой маркетинг является мощным инструментом формирования и поддержания долговременных отношений с клиентами. Используя маркетинг на основе баз данных, современные маркетологи могут ориентироваться на небольшие группы и даже на индивидуальных потребителей, приводить свои предложения в соответствие с индивидуальными потребностями и продвигать эти предложения с помощью персонализированных коммуникаций. Кроме того, маркетинг на основе баз данных предоставляет в распоряжение современных маркетологов достаточно дешевую и вместе с тем эффективную альтернативу для выхода на потенциальных клиентов. Обеспечивая перечисленные выше преимущества как покупателям, так и продавцам, прямой маркетинг стал в настоящее время самой быстрорастущей формой маркетинга.

2. Перечислите и объясните основные формы прямого маркетинга.

К основным формам прямого маркетинга относятся: личная продажа, прямая почтовая рассылка, торговля по каталогам, телемаркетинг, реклама прямого отклика, контент-киоски и интернет-маркетинг. Личную продажу мы уже обсуждали в предыдущей главе.

Прямая почтовая рассылка, самая популярная форма прямого маркетинга, заключается в том, что компания отправляет предложения, рекламные объявления, напоминания или какие-то другие сообщения конкретным людям по конкретному адресу. В последнее время приобрели популярность новые формы почтовой доставки, в частности маркетинг по электронной почте. Некоторые маркетологи активно используют маркетинг с помощью каталогов, которые рассылаются избранному кругу потребителей, вручаются в магазинах и размещаются в Интернете. Телемаркетинг — продажа товаров напрямую потребителям по телефону. Телереклама прямого отклика имеет две формы — инфореклама и телемагазины. Контент-киоски — это связанные с Интернетом устройства, позволяющие получать информацию и оформлять заказы; как правило, они устанавливаются в магазинах, аэропортах и других оживленных местах. В последние годы появились новые технологии прямого маркетинга, в том числе маркетинг с помощью мобильных телефонов, подкасты и водкасты, интернет-телевидение. Интернет-маркетинг — это в основном электронные маркетинговые каналы и электронная торговля.

3. Объясните, как с появлением Интернета и новых маркетинговых технологий (в частности, интернет-маркетинга) изменилась политика компаний.

Интернет-маркетинг в наши дни — самая быстро развивающаяся форма прямого маркетинга. Интернет позволяет индивидуальным потребителям и компаниям получать доступ к огромным массивам информации и совместно использовать их, прилагая для этого минимум усилий. Интернет и прочие цифровые технологии предоставляют в распоряжение компаний совершенно новые способы контакта с клиентами и их обслуживания. Сейчас трудно найти компанию, которая не обеспечила бы себе заметного присутствия в Интернете.

Объемы потребительских покупок в Интернете продолжают расти устойчиво высокими темпами. Примерно 65% американских пользователей Интернета используют его для совершения покупок. Именно по этой причине наиболее дальновидные маркетологи используют интегрированные многоканальные стратегии, которые используют веб для стимулирования продаж в других каналах.

4. Объясните, как интернет-маркетинг обеспечивает потребителям более высокую потребительскую ценность, а компаниям — более высокую прибыль.

Интернет-маркетингом занимаются компании практически всех типов. Развитие Интернета привело к появлению доткомов, ведущих коммерческую деятельность исключительно в Интернете. Многие из традиционных компаний дополняют свою привычную деятельность интернет-маркетингом, сочетая традиционные каналы с интернет-каналами. Многие такие компании добились больших успехов, нежели их конкуренты, работающие исключительно в Интернете.

Компании могут заниматься электронным маркетингом любым из следующих четырех способов: создав собственный сайт, размещая рекламу и проводя кампании продвижения в Интернете, формируя собственные веб-сообщества (или участвуя в уже существующих), а также используя электронную почту. Первым шагом обычно является создание собственного сайта. Задача компании, однако, этим не ограничивается, главное — чтобы сайт был привлекательным для пользователей, удобным и полезным в работе. Только при выполнении этого условия создателям сайта удастся привлечь посетителей, удержать их и заставить вернуться на свой сайт.

Для формирования своих интернет-брендов или привлечения посетителей специалисты по интернет-маркетингу могут использовать разные формы рекламы в Интернете. Другими формами интернет-маркетинга, помимо рекламы в Интернете, являются контентное спонсорство, создание альянсов, взаимная реклама и “вирусный” маркетинг (интернет-версия “маркетинга слухов”). Специалисты по интернет-маркетингу могут принимать участие в веб-сообществах. Основу деятельности веб-сообществ составляет общение пользователей в Интернете. Наконец, маркетинг на основе электронной почты превратился в один из наиболее эффективных инструментов интернет-маркетинга для потребительских и промышленных компаний. Какими бы инструментами прямого маркетинга ни пользовались компании, они должны приложить максимум усилий к тому, чтобы объединить все свои действия в скоординированный комплекс маркетинговых мероприятий.

5. Сделайте краткий обзор государственной политики в отношении прямого маркетинга, а также этических проблем прямого маркетинга.

Между специалистами по прямому маркетингу и их клиентами, как правило, устанавливаются взаимовыгодные отношения. Однако иногда прямой маркетинг вызывает недовольство. Агрессивные и подчас сомнительные приемы, применяемые некоторыми специалистами прямого маркетинга, могут вызывать обеспокоенность и причинять ущерб потребителям, бросая тень на всю отрасль прямого маркетинга. Злоупотребления в сфере прямого маркетинга бывают разного характера и масштаба, начиная с мелких эксцессов, которые вызывают чувства досады и раздражения у потребителей, и заканчивая случаями применения недобросовестных методов и даже откровенного обмана и мошенничества. Кроме того, специалистам по прямому маркетингу сейчас приходится решать проблемы, связанные с многочисленными попытками вторжения в личную жизнь потребителей и с обеспече-

нем безопасности информации в Интернете. Для устранения подобных проблем прямого маркетинга требуется принятие адекватных мер как со стороны маркетологов, так и со стороны государственных органов. И наконец, самое важное: большинство специалистов по прямому маркетингу стремятся, вообще говоря, к тому же, что и покупатели: к честным и надежным образом оформленным маркетинговым предложениям, адресованным только тем покупателям, которые оценят их по достоинству и откликнутся на них.

Вопросы для обсуждения

1. Перечислите и обсудите четыре основных фактора эпохи Интернета.
2. Составьте перечень товаров или услуг, которые вы приобрели в Интернете. Что повлияло на ваше решение совершить покупку через Интернет? Если эти товары или услуги вы покупали бы у традиционных посредников или в обычных местах продажи, чем отличалась бы процедура покупки?
3. Представьте, что вы — глава информационной службы компании, которая предлагает для граждан старшего возраста путешествия в экзотические дальние страны. Расскажите, как бы вы использовали intranet, ethernet и Интернет для расширения связей компании с целевым сегментом рынка и развития ее бизнеса.
4. Развитие Интернета привело к появлению виртуальных электронных торговцев и продавцов, которые сочетают традиционный бизнес с электронным. Какой из этих типов субъектов электронного рынка, на ваш взгляд, достигнет больших успехов в будущем? Поясните ответ.
5. В последние годы резко возросло число веб-сообществ. В спонсировании каких веб-сообществ вы были бы заинтересованы, окажись на месте компании Adidas, Nokia, British Airways или Sony?

Закрепление материала

1. Назовите свой любимый сайт. Зайдите на него. Проведите небольшое исследование
 - Проанализируйте сайт и оцените его с помощью семи показателей эффективного веб-дизайна.
 - Как можно улучшить сайт? Внесите конкретные предложения.
 - Обоснуйте свои рекомендации.
2. В цифровую эпоху компании все чаще будут пользоваться открытыми и частными торговыми сетями и электронными биржами. Менеджерам по продажам в потребительских компаниях понадобится более высокая интернет-компетентность, чтобы не отстать от конкурентов.
 - Перечислите преимущества и недостатки использования открытых и частных торговых сетей и электронных бирж для приобретения товаров и услуг.
 - Выберите продавца бытовой техники и подумайте, через какие электронные рынки и торговые сети выбранная вами фирма могла бы закупать товары и услуги. Компании какого типа, представленные на электронных рынках

и в торговых сетях, захотели бы продавать их распространителю бытовых приборов? Поясните ответ.

- В список постоянных товаров, которые компании, как правило, закупают через торговые сети и электронные рынки, входят эксплуатационные товары и услуги. Почему?
- Будут ли открытые сети удачным местом приобретения товаров для названного продавца?
- Что важнее: личное общение с постоянным партнером или виртуальный обмен и операции в открытой торговой сети? Поясните ответ.

Примечания

1. "Federation of European direct and interactive marketing – Your guiding light in unknown waters", www.fedma.org, August 2007.
2. "Pan-European: Media. Direct marketing expenditure", *The European Marketing Pocket Book* (Henley-on-Thames: World Advertising Research Centre, WARC, 2004), p. 34.
3. Juraj Sebo, "Distance selling in an enlarged European market", www.nmoa.org/catalog/dropship.htm, accessed August 2007.
4. "UK floods Europe with direct mail marketing demands", Creativematch (23 February 2006), доступно на www.creativematch.co.uk, August 2007.
5. Elizabeth Rigby, "Eyes in the till", *FTMagazine, Technology Special* (11/12 November 2006), p. 16–22; Daniel Lyons, "Too much information", *Forbes* (13 December 2004), p. 110; Mike Freeman, "Data company helps Wal-Mart, casinos, airlines analyze data", *Knight Ridder Business Tribune News* (24 February 2006), p. 1.
6. Simon London, "Choked by a data surfeit", *Financial Times* (29 January 2004), p. 17; см. также Tom Davenport and John Beck, *The Attention Economy* (Maidenhead: McGraw-Hill, 2003) and C.K. Prahalad and Venkat Ramaswamy, *The Future of Competition: Co-creating unique value with customers* (Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 2004).
7. Alan Tapp, *Principles of Direct and Database Marketing*, 4th edn (Harlow: FT/Prentice-Hall, 2007).
8. David Ranii, "Compact discs, DVDs get more use as promotional tool", *Knight Ridder Tribune Business News* (5 May 2004), p. 1.
9. "Home shopping catalogue sales overtaken by Internet", www.pindar.com/ecommerce, August 2007.
10. Quelle based on the company's Web communication, "The whole world of Quelle at a glance" (2 August 2007) на www.quelle.com, August 2007.
11. Jim Emerson, "Print and the Internet go hand-in-hand", *Printing News* (30 June 2005), p. 2; "Abacus report: Web sales soon to overtake catalog sales" (3 August 2005), доступно на <http://multichannelmerchant.com/news/Abacus-trend-report-080305/>.
12. Janie Curtis, "Catalogs as portals: Why you should keep on mailing", *Multichannel Merchant* (30 November 2005), доступно на http://multichannelmerchant.com/news/catalogs_portal_1130/index.html.

13. Diane Anderson, "HP developing retail kiosks to reach "iMoms", *Brandweek* (6 March 2006), p. 12; Chris Jones, "Kiosks put shopper in touch", *Knight Ridder Tribune Business News* (11 April 2006), p. 1; David Eisen, "Hilton debuts air checkin kiosk", *Business Travel News* (1 May 2006), p. 8.
14. "2007 Marketing Fact Book", *Marketing News* (15 July 2007), p. 28.
15. Mary Branscombe, "What are we meant to do with all this?", *Financial Times: Digital Business* (4 October 2006), p. 9.
16. "Mobile marketing", *Marketing News* (1 April 2006), p. 4.
17. Normandy Madden, "Cellphones spawn new "fast" promotions in Japan", *Advertising Age* (7 November 2005), p. 14.
18. Dennis Timmermans, *Managing Partner*, OP3; см. также сайт www.shotcode.com.
19. Ian Limbach, "The most personal way to reach out", *Financial Times Special Report: Digital Business* (21 June 2006), p. 1, 3.
20. Karyn Strauss and Derek Gale, *Hotels* (March 2006), p. 22; and "Disneyland offers behind-the-scenes podcast", *Wireless News* (19 February 2006), p. 1.
21. Susie Haywood, "Honda scores first with Civic "vodcast"", *Revolution* (February 2006), p. 11.
22. Alastair Ray, "Press the red button", *Marketing Business* (April 2003), p. 29-30.
23. Michael Svennevig, "Press the red button", *The Marketer*, Issue 18 (November 2005), p. 22-23.
24. Meg Carter, "iTV's big gamble", *The Guardian* (24 November 2003), доступно на www.PiTV_Media_Guardian_200103, August 2007.
25. Internet World Stats (www.InternetWorldStats.com), "Internet usage in the European Union" and "Top 25 countries with the highest Internet penetration", in *The European Marketing Pocket Book* (Henley-on-Thames: World Advertising Research Centre, WARC, 2007), pp. 32-33.
26. Computer Industry Almanac, www.c-i-a.com, reported in "2007 Marketing Fact Book", *Marketing News* (15 July 2007), p. 28.
27. "Online sales to surpass \$200 billion this year" (23 May 2006), см. <http://www.shop.org/press/06/052306.asp>; "Jupiter Research forecasts online retail spending will reach \$144 billion in 2010, a CAGR of 12% from 2005" (6 February 2006), см. www.jupitermedia.com/corporate/releases/06.02.06-newjupresearch.html. Другие оценки см. здесь: "Online retail sales grew in 2005" (5 January 2006), см. www.clickz.com; "Consumer Internet usage", *Interactive Marketing & Media, a supplement to Advertising Age* (17 April 2006), p. 28.
28. "European e-tail tops €100 billion", *Interactive Media in Retail Group (IMRG)* (12 July 2006), доступно на www.imrg.org, August 2007.
29. Deidre McArdle, "Europe's women flock to the web", *ENN (ElectricNews.Net Ltd)* (21 December 2004), см. www.enn.ie, August 2007.
30. "China's pied piper", *The Economist* (23 September 2006), p. 80.
31. Kim Wright Wiley, "Meg Whitman: The \$40 billion eBay sales story", *Selling Power* (November–December 2005), p. 63–70; "eBay Inc.", *Hoover's Company Records* (1 May

- 2006), p. 56307; см. также отчеты eBay и другую информацию, доступно на www.ebay.com, September 2006.
32. Carlos Grande, "iPhone presents a test case for media buyers", *Financial Times* (30 January 2007), p. 22; Stephen Baker and Heather Green, "Blogs will change your business", *Business Week* (2 May 2005), p. 57–67; Alan Scott, "Guard your rep: Ignore blogs at the peril of brand image", *Marketing News* (15 February 2006), p. 21–22.
 33. "MySpace doubles staff as 11 sites come online", *Financial Times* (29 January 2007), p. 19.
 34. Carlos Grande, "Facebook's popularity swells", *Financial Times* (14 August 2007), p. 3.
 35. "Forbidden Fruit", *The Economist* (29 July 2006), p. 66; Gavin O'Malley, "Coca-Cola sends bloggers to Olympics", MediaPost Publications (10 February 2006), см. <http://publications.mediapost.com>.
 36. Carlos Grande, op. cit.
 37. Tom Braithwaite, "Companies learn value of blogging", *Financial Times* (17 July 2006), p. 21.
 38. Carlos Grande, "Advertisers quit after Facebook's BNP gaffe", *Financial Times* (3 August 2007), p. 7.
 39. Pete Blackshaw, "Irrational exuberance? I hope we're not guilty", Barcode Blog (26 August 2005), см. www.barcodefactory.com/wordpress/?p=72.
 40. "Off their trolleys", *The Economist* (23 November 2002), p. 80–81.
 41. Jeffrey F. Rayport and Bernard J. Jaworski, e-Commerce (New York: McGraw-Hill, 2001), p. 116. См. также Goutam Chakraborty, "What do customers consider important in B2B websites?", *Journal of Advertising* (March 2003), p. 50; "Looks are everything", *Marketing Management* (March/April 2006), p. 7.
 42. "2007 Marketing Fact Book", *Marketing News* (15 July 2007), p. 28.
 43. Mike Shields, "Google faces new rivals" (22 August 2005), см. www.mediaweek.com; "Internet advertising revenues grow 30% to a record \$12.5 billion in '05", Internet Advertising Bureau (20 April 2006), см. www.iab.net.
 44. Carlos Grande and Andrew Edgecliffe-Johnson, "Google set to beat TV in race for ad revenues", *Financial Times* (2 November 2005), p. 1; "The ultimate marketing machine", *The Economist* (8 July 2006), p. 69–71; "Classified calamity", *The Economist* (19 November 2005), p. 77; "The online attack", *The Economist* (30 April 2005), p. 63–64.
 45. Katie Allen, "Spending on internet advertising "to double"", *The Guardian* (13 July 2007), см. www.guardian.co.uk/technology/2007/jul/13/news.newmedia, August 2007.
 46. Heidi Anderson, "Nintendo case study: Rules are made to be broken", *E-mail Marketing Case Studies* (6 March 2003), см. <http://www.clickz.com>.
 47. M. Merisavo and M. Raulas, "The impact of e-mail marketing on brand loyalty", *Journal of Product and Brand Management*, 13, 7 (2004), p. 498–505.
 48. Laura Mazur, "The direct approach", *The Marketer* (18 November 2005), p. 7–9.
 49. Michael Porter, "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review* (March 2001), p. 63–78.
 50. Carol Krol, "E-mail marketing gains ground with integration", *BtoB* (3 April 2006), p. 1.

51. Don Oldenburg, "Hook, line and sinker: Personalized phishing scams use customers' names to attract attention", *The Washington Post* (2 April 2006), p. F05; "How not to get caught by a phishing scam", www.ftc.gov/bcp/online/pubs/alerts/phishingalrt.htm, June 2006.
52. "14-year-old bids over \$3m for items in eBay auctions", *USA Today* (30 April 1999), p. 10B.
53. "Quelle – up high and up front", www.quelle.com/en/unternehmen/1200_wussten_sie_schon, August 2007.
54. Christopher Saunders, "EU OKs spam ban, online privacy rules" (31 May 2002), см. www.clickz.com/news/article.php/115439, 28 March 2004.
55. "Audiovisual without Frontiers" Directive, March 2007, см. www.europa.eu/rapid/pressReleaseAction.do?reference=IP07/, August 2007; см. также www.europa.eu/comm/avpolicy/reg/tvwf/modernisation/proposal_2005/index_en.htm.
56. Debbie A. Cannon, "The ethics of database marketing", *Information Management Journal* (May–June 2002), p. 42–44.

ЧАСТЬ VII

Место

*Открыть магазин легко, а вот не дать ему
закраться — целое искусство.*

Конфуций



Глава 19. Управление маркетинговыми каналами

Глава 20. Глобальный рынок

Заключительная часть этой книги посвящена четвертому элементу маркетингового комплекса — месту. Она поможет понять, какие решения принимает и какие действия предпринимает компания, чтобы донести свои товары и услуги до потребителей. В ней также объясняется, как новые информационные и коммуникационные технологии преобразуют функции распределения и розничной торговли.

Способ доставки товаров и услуг потребителям для конечного использования или потребления зачастую влияет на то, как покупатели воспринимают качество и ценность предложения фирмы в целом. Скорость доставки, гарантии и доступность продукта, удобство процесса покупки и так далее — все это позволяет улучшить отношения между покупателем и продавцом и повысить уровень удовлетворения потребителей. По этой причине современные фирмы уделяют все больше внимания методам управления каналами распределения и маркетинга. Это каналы, по которым осуществляется поставка товаров и услуг, которые клиенты хотят получить в нужное время, в нужном месте и по приемлемой цене.

Далее мы рассмотрим организации, которые предоставляют маркетинговые каналы, и функции, которые они выполняют, а также расскажем, как компания может разработать наиболее рентабельные маршруты для обслуживания и удовлетворения потребностей целевых рынков.

Управление маркетинговыми каналами

Содержите свой магазин, и он будет содержать вас.
Томас Фуллер

Краткое содержание

- Введение
- Каналы поставок и цепочка предоставления потребительской ценности
- Природа и важность маркетинговых каналов
- Поведение и организация маркетинговых каналов
- Решения относительно структуры каналов
- Вопросы управления маркетинговыми каналами
- Управление товародвижением и каналом поставок
- Тенденции развития каналов поставок
- Резюме

Сейчас мы переходим к третьему инструменту маркетингового комплекса — распределению. Компании редко работают над созданием потребительской ценности для клиентов и формированием прибыльных отношений с клиентами совершенно самостоятельно. Напротив, большинство компаний являются лишь одним из звеньев в более крупной цепочке поставок и маркетинговом канале. Успех отдельной фирмы как таковой зависит не только от того, насколько хорошо *она* справляется со своей работой, но и от того, насколько успешно *весь ее маркетинговый канал* конкурирует с маркетинговыми каналами ее конкурентов. Чтобы добиться существенных успехов в деле управления отношениями с клиентами, компания должна научиться эффективно управлять отношениями со своими партнерами. В начале этой главы мы рассмотрим природу маркетинговых каналов, а также решения о структуре маркетингового канала и управлении им, которые приходится принимать маркетологам. Затем перейдем к вопросу о физическом распределении, или логистике, т.е. к области, актуальность и сложность которой в последнее время невероятно повысились. В следующей главе речь пойдет о двух важнейших категориях посредников в канале — оптовых и розничных торговцах.

Цели главы

Прочитав эту главу, вы должны уметь:

- Объяснить, почему компании используют каналы распределения, и рассказать о функциях, которые выполняют эти каналы.



- Объяснить, как взаимодействуют участники канала и какие организационные формы они используют для решения общих задач.
- Определить основные альтернативные виды каналов, доступные компании.
- Объяснить, как компании отбирают, мотивируют и оценивают участников канала распределения.
- Объяснить сущность и важность организации товародвижения и интегрированного управления логистикой.

Цепочки поставок и сеть доставки потребительской ценности

Производство любого товара или услуги и доставка их покупателям требуют налаживания связей не только с клиентами, но и с важнейшими поставщиками и реселлерами в *цепочке поставок* соответствующей компании. Такая цепочка поставок состоит из партнеров, расположенных “вверх по потоку” и “вниз по потоку”. “Вверх по потоку” от данной компании находится совокупность фирм, которые поставляют сырье и исходные материалы, компоненты, детали, узлы, информацию, финансовые средства и экспертные знания, требующиеся для создания соответствующего товара или услуги. Однако маркетологи, по давно сложившейся традиции, сосредоточивают свое внимание на той части цепочки поставок, которая находится “вниз по потоку”, т.е. на *маркетинговых каналах* или *каналах распределения*, которые обращены непосредственно к клиенту. Партнеры по маркетинговому каналу, расположенные “вниз по потоку” (например, оптовые и розничные торговцы), образуют жизненно важную связь между фирмой и ее клиентами.

Партнеры данной фирмы, находящиеся как “вверх по потоку”, так и “вниз по потоку”, могут также быть частью цепочек поставок других фирм. Однако именно уникальная структура цепочки поставок каждой компании позволяет ей доставлять своим клиентам особую потребительскую ценность. Успех любой отдельно взятой фирмы зависит не только от того, насколько хорошо *она* справляется со своей работой, но и от того, насколько успешно *весь ее маркетинговый канал* конкурирует с маркетинговыми каналами ее конкурентов.

Термин *цепочка поставок* может носить слишком ограниченный характер — он отражает взгляд на бизнес, который можно выразить словами *сделал и продал*. Он предполагает, что сырье и исходные материалы, производственные затраты и производственные мощности должны служить отправной точкой для планирования рынка. Более удачным, на наш взгляд, термином был бы термин *цепочка спроса*, поскольку он отражает взгляд на рынок, который можно выразить словами *уловил и отреагировал*. В соответствии с таким подходом планирование начинается с потребностей целевых клиентов, на которые компания реагирует, организуя цепочку ресурсов и действий, целью которых является создание потребительской ценности.

Тем не менее даже взгляд на бизнес, выражаемый термином *цепочка спроса*, также может носить слишком ограниченный характер, поскольку он отражает пошаговое, линейное представление о последовательности действий *закупка–производство–потребление*. Однако с появлением Интернета и других современных технологий компании начинают формировать более многочисленные и сложные связи с другими фирмами. Например, компании Ford приходится иметь дело со многими цепочками поставок. Кроме того, по мере возникновения новых потребностей она стремится обеспечить свое присутствие на

многих промышленных веб-сайтах и электронных биржах. Подобно Ford, многие крупные компании в наши дни участвуют в создании и поддержании деятельности непрерывно развивающейся *сети доставки потребительской ценности*.

Сеть доставки потребительской ценности — сеть, включающая в себя компании, поставщиков, дистрибьюторов и конечных клиентов, которые взаимодействуют между собой с целью повышения эффективности функционирования системы в целом.

Например, компания Palm, ведущий производитель электронных устройств ручного типа, взаимодействует с целым сообществом поставщиков и сборщиков полупроводниковых компонентов, пластмассовых корпусов, жидкокристаллических дисплеев и всевозможных аксессуаров. Ее сеть включает, кроме того, традиционных и интернет-реселлеров, а также сорок пять тысяч разработчиков, которые уже создали свыше пяти тысяч приложений для операционных систем Palm. Всем этим многочисленным партнерам приходится эффективно взаимодействовать друг с другом для обеспечения повышенной потребительской ценности клиентам компании Palm.

Эта глава посвящена маркетинговым каналам — уровню, который расположен в цепочке предоставления потребительской ценности компании производителя. Впрочем, не следует забывать, что маркетинговые каналы — лишь часть общей цепочки ценности. Чтобы обеспечить потребителей ценностью, компании нужны не только маркетинговые каналы, но и партнеры высшего уровня, т.е. поставщики. Например, для оказания качественных банковских услуг банк HSBC закупает оборудование и товары, такие как банкоматы, бланки квитанций и компьютерную технику. А чтобы обеспечить доступ клиентов к своим услугам и получать информацию о проведенных операциях, банк управляет каналом распределения, состоящим из его филиалов и веб-сайтов и тысяч банкоматов, принадлежащих другим банкам. Компании, предлагающие свои товары и услуги на рынке, участвуют как в деятельности расположенных выше, так и в деятельности расположенных ниже уровней канала поставок. Сегодня им приходится управлять не только маркетинговыми каналами, но и всей сетью в целом.

Сущность и значение маркетинговых каналов

Большинство производителей пользуются услугами различных посредников для того, чтобы представить свой товар на рынке. Для этого они формируют **маркетинговые каналы**, или **каналы распределения**. Такой канал представляет собой совокупность независимых организаций, участвующих в процессе продвижения товара или услуги от производителя к потребителю, который либо непосредственно использует этот товар или услугу, либо производит на их основе другие товары или услуги.

Канал распределения — совокупность независимых организаций, участвующих в процессе продвижения товара или услуги от производителя к потребителю, который использует этот товар или услугу либо непосредственно, либо для производства на их основе других товаров или услуг.

Маркетинговые решения, касающиеся каналов распределения, остаются самыми важными решениями, с которыми сталкивается управленческий персонал. Они оказывают непосредственное влияние на любые другие маркетинговые решения. Система ценообразования, используемая на предприятии, зависит от того, с какими торговыми организациями сотрудничает это предприятие — с продавцами товаров массового спроса или со специализированными магазинами высокого уровня обслуживания; возможно, как это

особенно часто случается в последнее время, предприятие продает свою продукцию непосредственно потребителям, используя для этого World Wide Web. Структура отдела сбыта и решения о рекламе определяются уровнем мотивации, убедительности и подготовленности дилеров. От того, приобретает ли компания новые товары или разрабатывает их самостоятельно, зависит соответствие этих товаров возможностям участников каналов распределения.

Многие компании зачастую уделяют слишком мало внимания каналам распределения своих товаров, и это нередко приводит к большим потерям. Зато, создав эффективную систему сбыта, компании получают огромные конкурентные преимущества. Творческая и неординарная система распределения компании Federal Express помогла ей стать лидером в индустрии доставки мелких почтовых отправок. Компания Dell Computer произвела настоящую революцию в своей отрасли, продавая персональные компьютеры непосредственно потребителям, вместо того, чтобы пользоваться услугами магазинов розничной торговли. Компания Amazon.com стала первопроходцем в деле продажи книг и широкого спектра других товаров по Интернету. А компания Calyx & Corolla первой начала продавать живые цветы и другие растения непосредственно потребителям по телефону и со своего веб-сайта, что дало возможность сократить на неделю (а иногда даже больше) время, которое требуется для того, чтобы доставить цветы потребителю по обычным каналам розничной торговли.

Решения по распределению товаров часто предполагают долгосрочные обязательства перед другими фирмами. Например, такие компании, как BMW, Nokia и McDonald's, могут в любой момент без труда изменить свои программы рекламы, оценки или продвижения товаров. Они могут быстро отказываться от старых продуктов и выводить на рынок новые, соответствующие новым требованиям потребителей. Но после создания более широких распределительных каналов, налаживая контакты с франчайзерами, независимыми распространителями или крупными сетями розничной торговли, в случае изменения рыночных условий они не смогут с такой легкостью заменить эти маркетинговые каналы своими магазинами. Таким образом, руководство компании должно очень осторожно подходить к созданию маркетинговых каналов, учитывая не только сегодняшнюю ситуацию в сфере продаж, но и прогнозируя завтрашнюю.

Как члены канала наращивают потребительскую ценность

Почему производители перекладывают часть работы по сбыту товаров на плечи посредников? Ведь в результате таких действий производитель не может полностью контролировать, кому и каким образом продается его продукция. Услугами посредников пользуются, потому что они умеют наилучшим образом предложить товары целевому рынку. Используя связи, опыт, преимущества специализации и высокое качество работы посредников, производители зачастую получают намного больше пользы, чем при самостоятельном сбыте своей продукции.

На рис. 19.1 показано, каким образом достигается экономия средств производителя, когда он пользуется услугами посредников. В части А рисунка показаны три производителя, которые используют прямой маркетинг для продажи своей продукции трем потребителям. Такая система предполагает девять различных контактов производителей с потребителями. В части Б показано, как три производителя действуют через одного дистрибьютора, который взаимодействует с тремя потребителями. Эта схема предполагает всего шесть контактов. Таким образом, посредники сокращают объем работы, которую необходимо выполнить как производителям, так и потребителям.

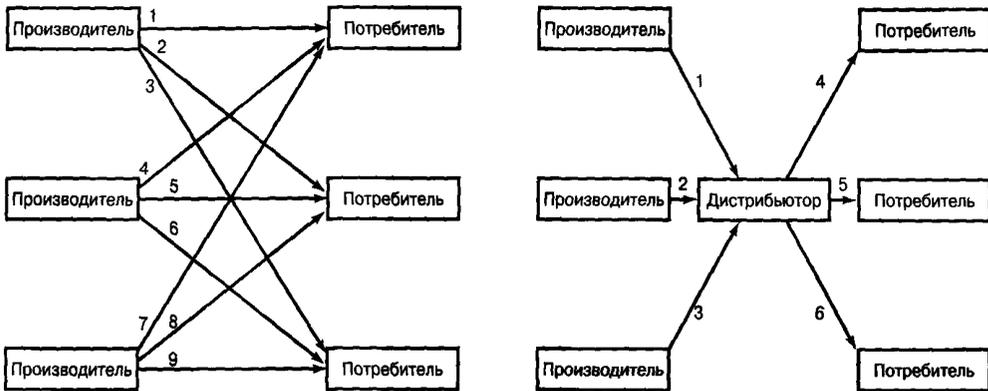


Рис. 19.1. Дистрибьютор сокращает количество контактов

С экономической точки зрения задача торговых посредников – трансформировать ассортимент продукции, выпускаемой производителями, в ассортимент товаров, необходимых потребителям. Производители в огромных количествах выпускают ограниченный ассортимент продукции, а потребителям необходим широкий ассортимент товаров в небольших количествах. Выполняя функции канала распределения, посредники закупают у многих производителей большое количество товаров. Затем они дробят эту совокупность товаров на более мелкие части, включающие в себя весь ассортимент продукции, необходимый потребителю. Таким образом, посредники играют важную роль в установлении соответствия между спросом и предложением.

Например, компания Unilever ежедневно производит миллионы кусков мыла для рук Lever 2000, но вы, как правило, приходите в магазин, чтобы купить лишь несколько кусков. Поэтому крупные компании розничной торговли, специализирующиеся на продаже продуктов питания и лекарственных препаратов и продающие товары по сниженным ценам (например, Kroger, Walgreens и Wal-Mart), закупают мыло Lever 2000 крупными партиями и выставляют его на полках своих магазинов. Вы в свою очередь можете купить единственный кусок мыла Lever 2000 наряду с небольшим количеством зубной пасты, шампуня и тому подобных товаров, исходя из своих потребностей на ближайшее время. Таким образом, торговые посредники играют важную роль в приведении спроса и предложения во взаимное соответствие.

Канал распределения представляет собой путь, по которому товары двигаются от производителей к потребителям. Он позволяет преодолеть расхождения во времени, месте и праве собственности, отделяющие товары и услуги от покупателей, для которых они предназначены. Участники канала распределения выполняют ряд ключевых функций. Ниже приведены функции, которые помогают производителям и потребителям заключать сделки.

- **Информационная функция.** Сбор информации, проведение маркетинговых исследований, а также распространение результатов этих исследований, которые необходимы для составления планов и товарообмена.
- **Продвижение товаров.** Разработка и распространение рекламной информации о предлагаемых товарах.
- **Установление контактов.** Поиск предполагаемых покупателей и налаживание контакта с ними.

- *Приведение товара в соответствие.* Оформление и “подгонка” предложений к требованиям потребителей. Сюда относится расфасовка, сортировка, сборка и упаковка товаров.
- *Проведение переговоров.* Достижение соглашения о цене и прочих условиях, при которых право собственности или право владения товаром может быть передано другим лицам или организациям.

Ниже приведены функции, которые помогают выполнять уже заключенные сделки.

- *Организация товародвижения.* Транспортировка и складирование товаров.
- *Финансирование.* Поиск и использование средств на покрытие расходов по функционированию канала.
- *Принятие риска.* Принятие ответственности за выполнение функций канала распределения.

Вопрос заключается не в том, *нужно ли* выполнять эти функции, а в том, *кто именно* будет их выполнять. Производитель может убрать или заменить любую организацию в канале распределения, но ни одну функцию нельзя ликвидировать. Когда один из участников канала прекращает свою работу, его функции передаются либо уже существующим, либо вновь организованным участникам канала. Если выполнение некоторых функций будет возложено на посредника, издержки и цены производителя будут более низкими. Однако посредники и сами увеличивают цены, чтобы покрыть свои издержки. В зависимости от ситуации выполнение различных функций может возлагаться на различных участников канала распределения. Это позволяет добиться наиболее эффективно и продуктивно выполнения отдельных функций, в результате чего целевому рынку предлагается необходимый ассортимент товаров.

Количество уровней канала распределения

Уровень канала распределения — совокупность посредников, которые выполняют определенные функции по перемещению товара и передаче права собственности на него очередному звену цепочки посредников в направлении конечного потребителя.

Канал прямого маркетинга — канал распределения товаров, в котором нет промежуточных звеньев, или уровней.

Канал непрямого маркетинга — канал распределения товаров, содержащий один или несколько промежуточных уровней (торговых посредников).

Каналы распределения характеризуются количеством уровней, их составляющих. Каждое звено торговых посредников, выполняющих работу по перемещению товара и передаче права собственности на него очередному звену цепочки посредников в направлении конечного потребителя, является **уровнем канала распределения**. Поскольку и производитель, и конечный потребитель выполняют определенную работу, они также являются частью любого канала распределения. *Протяженность* канала распределения определяется *количеством промежуточных уровней*. На рис. 19.2 в части А показано несколько различных по протяженности каналов распределения потребительских товаров.



А. Каналы распределения потребительских товаров



В. Каналы распределения товаров промышленного назначения

Рис. 19.2. Каналы распределения различных видов товаров

Канал 1 называется **каналом прямого маркетинга**, поскольку в нем нет промежуточных уровней. Он состоит только из фирмы-производителя и конечного потребителя. Например, компании *Maya Kay* и *Amway* продают свою продукцию непосредственно на дому у потребителей или через Интернет. Компания *GEICO* продает одежду, используя заказы по почте, телефону или через Интернет, а компания *Singer* продает свою продукцию непосредственно потребителям (по телефону или через Интернет). Остальные каналы, показанные на рис. 19.2 в части А, являются **каналами непрямого маркетинга**. Они заключают в себе одного или нескольких торговых посредников.

На рис. 19.2 в части Б показаны основные виды каналов распределения товаров производственного назначения. Предприятие, выпускающее товары производственного назначения, может напрямую торговать с предприятиями-покупателями, привлекая для этого собственных торговых агентов. Предприятие-производитель может также продавать свою продукцию отраслевым дистрибьюторам, которые, в свою очередь, продают ее фирмам-покупателям. Иногда — впрочем, сравнительно редко — встречаются потребительские и промышленные маркетинговые каналы с еще большим количеством уровней. С точки зрения производителя, большее количество уровней означает меньшую степень

контроля производителя над маркетинговым каналом и большую сложность такого канала. Кроме того, все участники канала соединяются между собой несколькими типами потоков. К числу этих потоков относятся *физический поток* товаров, *поток собственности*, *поток платежей*, *информационный поток* и *поток стимулирования сбыта*. Наличие таких потоков может существенно повысить сложность даже каналов с двумя-тремя уровнями.

Внутренняя структура и принципы функционирования каналов распределения

Каналы распределения представляют собой нечто большее, чем просто совокупность фирм, связанных между собой различными потоками товаров, услуг и информации. Это сложные поведенческие системы, в которых люди и организации взаимодействуют между собой для достижения личных целей, целей отдельных компаний и целей каналов распределения. В одних каналах распределения отношения различных фирм носят неформальный характер, все их участники обладают высокой степенью свободы действий. В других каналах определен официальный порядок взаимодействия участников, которые являются частью определенной организационной структуры. Более того, система каналов распределения не постоянна. Иногда в нее включаются новые виды посредников, а иногда впервые возникают даже целые системы каналов распределения. Ниже мы рассмотрим принципы функционирования каналов распределения, а также способы взаимодействия участников для обеспечения функций канала.

Принципы функционирования каналов распределения

Канал распределения формируется организациями, объединившимися для достижения общей цели. Каждый участник канала распределения находится в зависимости от других участников. Так, например, дилеры компании Ford Motor очень сильно зависят от нее. Их успех определяется тем, насколько автомобили компании Ford будут отвечать запросам потребителей. Сама же компания Ford зависит от способности своих дилеров привлекать покупателей, убеждать их приобретать автомобили марки Ford, а также от их способности обеспечить надлежащий уровень сервисного обслуживания автомобилей после их продажи. Деятельность дилера компании Ford зависит и от того, насколько хорошо другие дилеры осуществляют продажу и сервисное обслуживание автомобилей Ford, поскольку это влияет как на репутацию самой компании Ford Motor, так и на репутацию ее дилеров. Фактически успех отдельно взятого дилера этой компании определяется тем, насколько хорошо работает весь канал распределения компании Ford, а также тем, насколько успешно этот канал конкурирует с каналами распределения других производителей автомобилей.

Каждый участник канала распределения играет в нем определенную роль и специализируется на выполнении одной или нескольких функций. Например, задачей компании Samsung является производство товаров потребительской электроники, отвечающих требованиям потребителей, и обеспечение спроса на них с помощью рекламы. Задача же компании Best Buy состоит в том, чтобы демонстрировать эти товары потребительской электроники в соответствующих магазинах, отвечать на вопросы потребителей и продавать эти товары. Этот канал распределения будет работать с максимальной эффективностью, если каждый его участник выполняет ту работу, которую он делает лучше остальных.

В идеальном случае участники канала распределения должны тесно сотрудничать между собой для поддержания нормальной прибыли и увеличения продаж, поскольку успех каждого участника зависит от успешной работы всего канала распределения. Участники должны выполнять свои функции, согласовывать свои цели и действия и кооперироваться с другими участниками для успешного достижения целей всего канала распределения. Кооперация позволяет им лучше понимать и обслуживать целевой рынок, лучше отвечать его требованиям, создавая тем самым выигрышную ситуацию для всех участников процесса.

К сожалению, отдельные участники канала распределения редко обладают таким широким видением проблемы. Обычно они больше заботятся о собственных краткосрочных целях и взаимодействии с теми компаниями, с которыми они сотрудничают в канале распределения непосредственно. Сотрудничество с другими компаниями для достижения целей всего канала распределения означает частичный отказ от достижения целей отдельной компании. Несмотря на то что участники канала зависят друг от друга, в собственных интересах они зачастую действуют обособленно. Нередко они не соглашались с той ролью, которую должны играть в канале распределения, с кругом обязанностей и получаемым вознаграждением. Такие разногласия по поводу целей и функций приводят к **конфликтам в канале распределения**.

Конфликт в канале распределения — разногласия, возникающие между участниками канала по поводу целей и функций каждого участника, а также по поводу круга обязанностей и получаемого вознаграждения.

Горизонтальным называется конфликт, который возникает между компаниями, находящимися на одном и том же уровне канала распределения. Например, одни дилеры компании Ford в Чикаго выражают недовольство действиями других дилеров в этом же городе, которые отбивают у них клиентов, используя более агрессивную ценовую политику и рекламу или осуществляя продажи за пределами закрепленных за ними территорий. Или же, к примеру, франчайзи компании Holiday Inn могут пожаловаться на других франчайзи этой же компании за то, что последние завышают стоимость проживания в гостинице, предоставляют плохой сервис и, таким образом, подрывают имидж всей компании Holiday Inn.

Вертикальные конфликты случаются чаще и происходят между различными уровнями одного и того же канала распределения. Например, недавно произошел конфликт между компанией Goodyear и рядом ее независимых дилеров. Конфликт возник из-за того, что Goodyear начала продавать свою продукцию посредством компаний массовой розничной торговли. Аналогично серьезный конфликт произошел между компанией Revlon и универмагами, посредством которых она реализует свою продукцию. Конфликт возник из-за того, что компания Revlon начала пользоваться услугами компаний массовой розничной торговли.

Несколько лет тому назад компания Revlon начала пользоваться услугами компаний массовой розничной торговли, таких как Wal-Mart, Target и CVS, отнюдь не желая оскорбить таким сотрудничеством своих дилеров — лучшие универмаги. Поначалу такая стратегия обеспечивала хорошие результаты. Однако компании массовой розничной торговли — чрезвычайно опытные и требовательные партнеры. Они быстро отказались от продажи торговых марок, которые не приносят им прибыли. Именно это случилось недавно с важной для Revlon новой линейкой косметических товаров Vital Radiance, ориентированной на стареющих “бумеров” (представителей поколения, родившегося в годы послевоенного бума рождаемости). Когда Revlon не удалось предоставить обещанную ею маркетинговую поддержку линейки Vital Radiance — компания затратила лишь 700 тыс. долл. в течение трехмесячного периода

“запуска” в сравнении с 9 млн. долл., затраченными компанией Procter & Gamble в течение такого же периода на свою собственную линейку косметических товаров CoverGirl Advanced Radiance, — компании массовой розничной торговли отказались от продажи этого бренда. В частности, лишь 647 из 5300 магазинов CVS продолжали продавать новую линейку Vital Radiance. Между тем оскорбленные в своих лучших чувствах универмаги сейчас проявляют полное равнодушие к престижным линейкам Revlon. Сеть универмагов Federated Department Stores, работающая с Macy’s и Bloomingdale’s и оказавшаяся в числе обиженных, категорически отказалась от продажи новых престижных духов Flair, выпускаемых компанией Revlon. Вот что говорит по этому поводу один из экспертов по розничной торговле: “Этот престижный канал уже не верит, что Revlon вновь не перевернется к компаниям массовой розничной торговли, если продажа Flair окажется не очень-то успешной”.

Некоторые конфликты, возникающие в канале, принимают форму здоровой конкуренции, которая даже полезна для канала, — без нее вряд ли появились бы новые формы распределения товаров. Однако иногда конфликты наносят ущерб всем его участникам, как это произошло с телефонами компании Motorola — Star TAC. Для эффективной работы канала как единого целого необходимо четко определить роль каждого его участника, а возникшие конфликты не следует пускать на самотек. Координация усилий, распределение ролей и урегулирование конфликтных ситуаций внутри канала распределения, как правило, достигаются с помощью явного лидера в данном канале. Наибольшая эффективность возможна в том канале, в котором есть компания, агентство или механизм, которые обладают достаточной властью, чтобы распределить роли и управлять конфликтами внутри канала.

Организация канала

Чтобы канал распределения в целом функционировал достаточно эффективно, необходимо четко определить роль каждого из его членов и своевременно разрешать конфликтные ситуации в канале. Канал распределения будет функционировать эффективнее, если в его составе окажется какая-либо фирма, агентство или механизм, которые будут выполнять роль лидера и будут наделены полномочиями по распределению ролей и разрешению конфликтных ситуаций.

Исторически сложилось так, что до недавнего времени маркетинговые каналы представляли собой непрочные объединения независимых компаний, каждая из которых не слишком заботилась об общей эффективности канала. Таким *традиционным каналам распределения* не хватало четкого руководства и власти, и это часто приводило к разрушительным конфликтам и недостаточно высоким показателям их деятельности. В связи с этим одним из крупнейших достижений последнего времени в сфере развития маркетинговых каналов стало появление вертикальных маркетинговых систем, которые предусматривают наличие лидера внутри канала. Структурные схемы этих двух типов каналов распределения показаны на рис. 19.3.

Вертикальные маркетинговые системы

Традиционные каналы распределения — каналы, состоящие из нескольких независимых производителей, оптовых и розничных торговых фирм. Каждый из участников является отдельным хозяйствующим субъектом, который стремится получить максимальную прибыль даже в ущерб прибыли системы в целом.

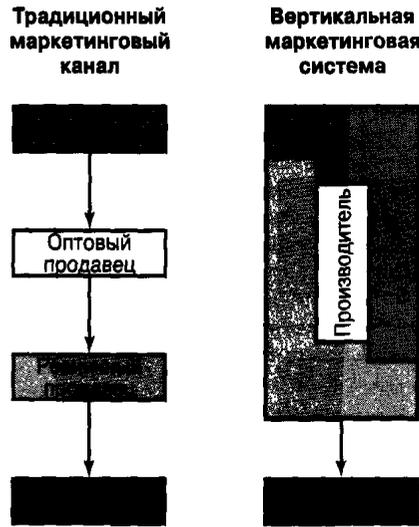


Рис. 19.3. Сравнение традиционного канала распределения и вертикальной маркетинговой системы

Вертикальная маркетинговая система — структура канала распределения, при которой производители, оптовые и розничные торговые фирмы функционируют как единая система. Один из участников канала либо является владельцем остальных фирм-участников, либо заключает с ними соглашения, либо имеет влияние, достаточное для того, чтобы объединить остальных участников.

Традиционные каналы распределения состоят из нескольких независимых производителей, оптовых и розничных торговых фирм. Каждый из них занимается самостоятельной предпринимательской деятельностью, поэтому стремится получить максимальную прибыль, даже если это может нанести ущерб системе в целом. Ни один из участников канала не может контролировать других участников. Никто также не имеет полномочий распределять функции среди участников канала и разрешать возникающие конфликты.

В отличие от традиционных каналов **вертикальная маркетинговая система** состоит из производителей, оптовых и розничных торговых фирм, функционирующих как единая система. Один из участников канала либо является владельцем остальных фирм-участников, либо заключает с ними соглашения, либо имеет влияние, достаточное для того, чтобы объединить остальных участников. Доминирующее положение в вертикальной маркетинговой системе может занимать как производитель, так и оптовая или розничная торговая фирма. Вертикальные маркетинговые системы были созданы, чтобы обеспечить контроль над работой всего канала и управление конфликтами.

Сейчас мы подробно рассмотрим три основных типа вертикальных маркетинговых систем, наглядно представленных на рис. 19.4. Каждый из типов использует разные маркетинговые инструменты для установления лидерства и распределения власти внутри канала.

Корпоративная ВМС

Корпоративная вертикальная маркетинговая система — вертикальная маркетинговая система, при которой последовательные этапы производства и распределения товаров находятся в собственности одного предприятия. Руководство каналом основано на единоличном владении.

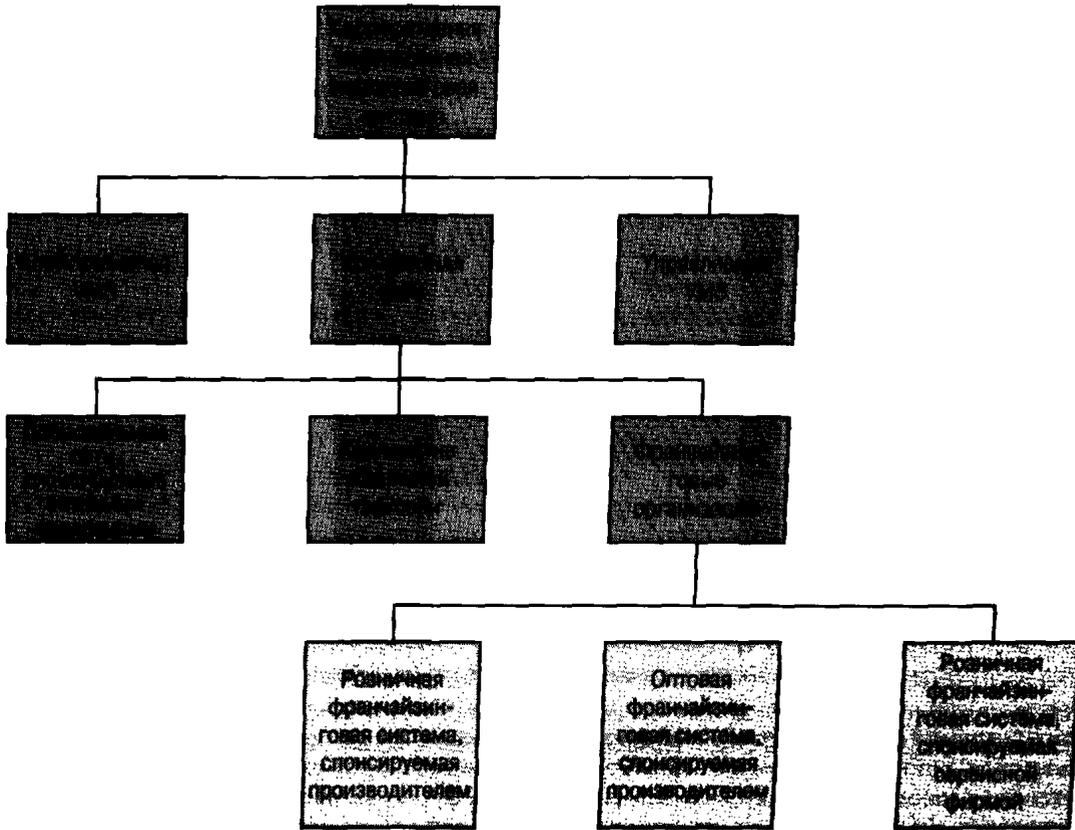


Рис. 19.4. Сравнение традиционного маркетингового канала и вертикальной маркетинговой системы

В корпоративной вертикальной маркетинговой системе координация усилий и управление конфликтами достигаются за счет того, что все уровни канала распределения принадлежат одному владельцу. Координация деятельности и разрешение конфликтных ситуаций осуществляются посредством регулярных организационных каналов. Например, гигантская сеть розничной торговли бакалейными товарами Kroger владеет 42 фабриками, которые производят изделия, продаваемые в многочисленных магазинах под более чем 8 тысячами частных торговых марок. Компания Giant Food Stores имеет предприятия по производству мороженого, разливу безалкогольных напитков, а также пекарни, которые обеспечивают магазины Giant различными кондитерскими изделиями, начиная с бубликов и кончая тортами на заказ. А малоизвестный итальянский производитель очков Luxottica выпускает многие знаменитые бренды очков, в том числе Ray-Ban, Vogue, Anne Klein, Ferragamo и Bulgari. Эти бренды Luxottica продает через две крупнейшие в мире сети оптики — LensCrafters и Sunglass Hut, — которые также являются собственностью Luxottica.

Установление полного контроля над всей сетью распределения позволило испанской компании Zaga стать самой быстрорастущей сетью розничной торговли готовой одеждой в мире.

Секрет успеха испанской компании Zaga заключается в установлении ею полного контроля практически над каждым аспектом своей сети поставок, начиная с дизайна и производства и кончая собственной всемирной сетью распределения. Zaga производит 40% используемых ею тканей и выпускает более половины продаваемой ею одежды, не полагаясь на медлительных и необязательных поставщиков. Каждый сезон свыше 11 тысяч новых изделий

принимают надлежащие формы в собственных дизайнерских центрах Zaga, опираясь на данные о продажах, поступающие в реальном масштабе времени. Новые модели одежды поступают в производственные центры Zaga, которые отправляют готовую продукцию непосредственно в 918 магазинов Zaga, находящихся в 64 странах мира, что обеспечивает значительную экономию времени, устраняет потребность в складах и поддерживает товарно-материальные запасы на достаточно низком уровне. Эффективная вертикальная интеграция обеспечивает компании Zaga больший динамизм, гибкость и экономическую эффективность, чем у таких ее транснациональных конкурентов, как Gap, Benetton и H&M. Точно настроенные системы распределения Zaga делают эту компанию больше похожей на Dell Computer или Wal-Mart, чем на Gucci или Louis Vuitton. Zaga способна изготовить новую линейку одежды — от начала и до конца — менее чем за 15 дней, поэтому самый необычный и оригинальный стиль одежды, который вы можете заметить на MTV, может оказаться в магазинах Zaga уже буквально через месяц, тогда как соответствующий среднеотраслевой показатель составляет девять месяцев. А низкие издержки Zaga позволяют этой компании предлагать на рынке изделия, рассчитанные на потребителей со средним уровнем доходов. Стильные и относительно недорогие предложения этой компании сформировали достаточно широкий круг лояльных ее клиентов, в результате чего объем продаж вырос в прошлом году более чем на 18% и составил 4,4 млрд. долл.

Договорная ВМС

Договорная вертикальная маркетинговая система — вертикальная маркетинговая система, в которой независимые компании, ведущие свою деятельность на различных уровнях производства и распределения, заключают официальные соглашения для объединения своих усилий, чтобы добиться такого увеличения объемов продаж или экономии средств, которого каждое предприятие в отдельности не смогло бы достичь.

Договорная вертикальная маркетинговая система состоит из независимых компаний, осуществляющих различную деятельность по производству и распределению, которые объединились на основе заключенных соглашений. Цель такого объединения — увеличение объемов продаж или экономия средств, которой не достичь каждому предприятию в отдельности. Координация и разрешение конфликтов достигаются в ходе официальных соглашений со всеми участниками канала. Существуют три основных типа договорных ВМС: добровольные объединения розничных торговцев, финансируемые оптовыми торговыми фирмами; кооперативы розничных торговцев и франчайзинговые организации.

Добровольные объединения розничных торговцев, финансируемые оптовыми торговыми фирмами, — это сети магазинов независимых розничных торговых фирм. Такие объединения создаются оптовиками для того, чтобы помочь розничным торговцам успешно конкурировать с разветвленными сетями магазинов крупных организаций. Оптовик разрабатывает специальные программы стандартизации методов розничных продаж и экономные схемы закупок товаров для своих подопечных, что позволяет им успешно конкурировать с торговыми сетями крупных организаций. К организациям такого типа относятся Independent Grocers Alliance (IGA), Nestern Auto и Sentry Hardware.

Кооперативы розничных торговцев представляют собой объединения розничных торговцев, которые создают совместные предприятия, чтобы осуществлять оптовые закупки, а иногда и производство товаров. Члены таких образований закупают большую часть товаров через свои кооперативы, а также совместно осуществляют рекламную деятельность. Прибыль распределяется между участниками пропорционально объему совершенных ими закупок. Примерами таких объединений являются Certified Grocers, Associated Grocers и Ace Hardware.

Франчайзинговая организация — договорная вертикальная маркетинговая система, участники которой объединяют несколько звеньев в производственно-распределительной системе.

Участники **франчайзинговых организаций**, называемые франчайзи, служат связующим звеном между несколькими этапами процесса производства и распределения товаров. Франчайзинг за последние годы стал самой быстрорастущей формой организации розничных продаж. Годовые объемы продаж более чем 760 тысяч франчайзинговых организаций, функционирующих сегодня в США, превышают 1,5 трлн. долл. По оценкам отраслевых аналитиков, каждые восемь минут где-то на территории США открывается новая франчайзинговая торговая точка. По оценкам тех же отраслевых аналитиков, каждая двенадцатая торговая точка, занятая в бизнесе розничных продаж, представляет собой франчайзинговую организацию. Практически все виды бизнеса в США применяют франчайзинг — начиная с недорогих мотелей, ресторанов быстрого питания и консультантов по заключению браков и кончая стоматологическими клиниками, похоронными бюро и центрами оздоровительной гимнастики.

Существуют три основные формы франчайзинга. Первая — это *система розничных франчайзи под эгидой производителя*. Она часто применяется в автомобильной промышленности. Например, компания Ford предоставляет своим дилерам лицензии на право торговли ее автомобилями. Дилерами являются независимые фирмы, которые согласны придерживаться определенных требований к условиям торговли и сервисного обслуживания. Второй тип франчайзинга — *система оптовых франчайзи под эгидой производителя*. Такая система применяется при производстве безалкогольных напитков. Так, например, компания Coca-Cola предоставляет лицензии заводам по разливу напитков (оптовым торговым фирмам). Эти предприятия покупают концентрат компании Coca-Cola, делают из него газированный напиток, разливают в бутылки и продают розничным торговым фирмам на местных рынках. Третья форма франчайзинга — *система розничных франчайзи под эгидой компании сферы услуг*. В этом случае предприятие сферы услуг создает сеть лицензированных розничных торговых фирм для предоставления своих услуг потребителям. Примерами могут служить компании по прокату автомобилей (Hertz, Avis), предприятия быстрого питания (McDonald's, Burger King) и гостиницы (Holiday Inn, Ramada Inn).

Тот факт, что большинство потребителей не могут объяснить, чем договорная вертикальная маркетинговая система отличается от корпоративной, говорит о том, что договорные системы вполне успешно конкурируют с корпоративными системами.

Управляемая вертикальная маркетинговая система

Управляемая вертикальная маркетинговая система — вертикальная маркетинговая система, которая координирует последовательные этапы производства и распределения не за счет совместного владения или контрактных обязательств, а за счет размера и власти одной из сторон.

Благодаря этой системе производители ведущих торговых марок могут получить помощь и заручиться поддержкой реселлеров. Например, на рынке товаров широкого потребления реселлеры оказывают активное содействие в таких вопросах, как демонстрация товаров, выделение торгового пространства, проведение рекламных акций и ценообразование, таким известным компаниям, как Nestle, Unilever и Procter & Gamble. В сфере бытовой электроники Sony получает серьезную сбытовую поддержку от розничных сетей, распространяющих ее основные продукты. При этом крупные торговые компании, такие как IKEA и Wal-Mart, могут оказывать на производителей, поставляющих им товары для продажи, очень сильное влияние. Рассмотрим пример IKEA.

Всего за сорок с небольшим лет частная шведская компания IKEA, производящая мебель и фурнитуру для дома, превратилась из единственного магазина в глубинке в одну из самых преуспевающих корпораций розничной торговли в мире. К 2004 году компании принадлежало 165 магазинов в 25 странах мира, а также 21 франчайзинговое предприятие; а годовой объем продаж на 31 августа 2003 года составлял 11,3 млрд. евро. Традиционно продажа мебели была фрагментированной операцией: ее делили между собой торговые центры и частные семейные магазинчики. Доставка дорогих товаров, заказанных клиентами, требовала до двух-трех месяцев с момента заказа. Но большую часть мебели IKEA продает в виде разобранных комплектов, которые клиенты могут сами отвезти домой и собрать. Компания старается свести свои затраты к минимуму, но в то же время предлагает вполне надежные товары, которые привлекают потребителей оригинальностью дизайна и высоким качеством. IKEA добивается этого, активно используя международные ресурсы: она работает с лучшими поставщиками всего мира, которые способны поставлять высококачественное сырье по низким ценам. Взамен поставщики получают консультации в технической сфере и имеют право арендовать оборудование компании. Кроме того, дизайнеры IKEA тесно сотрудничают с производителями, с самого начала находя новые пути снижения себестоимости товара. Другими факторами экономии средств является экономия, обусловленная масштабами сбыта через дешевые торговые центры, расположенные в пригородах крупных городов, и огромные партии выпускаемых товаров. Успех IKEA означает также успех и для ее поставщиков. Но чтобы помогать этой глобальной фирме успешно выполнять свое обещание потребителям — обеспечивать их качественными товарами по низким ценам покупателям всего мира, — поставщики должны играть строго по правилам IKEA [5].

Горизонтальные маркетинговые системы

Горизонтальные маркетинговые системы — схема построения канала распределения, при которой несколько компаний одного уровня объединяют свои усилия, чтобы осваивать новые маркетинговые возможности.

Другим направлением развития каналов распределения стало появление **горизонтальной маркетинговой системы**, в которой несколько компаний одного уровня объединяют свои усилия для освоения новых маркетинговых возможностей. Работая вместе, компании могут объединять свои капиталы, производственные мощности и маркетинговые ресурсы для того, чтобы сделать больше, чем может сделать одна компания, работая в одиночку.

Компании могут объединяться как со своими конкурентами, так и с фирмами, не являющимися их конкурентами. Они могут работать вместе на краткосрочной или постоянной основе либо создать отдельное предприятие. Например, компания McDonald's в настоящее время размещает "экспресс-версии" своих ресторанов в магазинах Wal-Mart.

Подобное сотрудничество выгодно McDonald's по причине огромных потоков покупателей, ежедневно направляющихся в магазины Wal-Mart, тогда как Wal-Mart удается таким способом удержать своих проголодавшихся посетителей от поисков возможности перекусить где-нибудь в другом месте. Кроме того, McDonald's недавно объединила усилия с Sinopec, крупнейшей китайской компанией, специализирующейся на розничной торговле бензином, разместив свои рестораны более чем на 30 тысячах автозаправочных станций, принадлежащих Sinopec.

Такие схемы построения каналов распределения хорошо работают и в том случае, если они носят глобальный характер. Благодаря тому, что компания Nestle успешно функционирует на различных международных рынках, она создала совместное предприятие с американской General Mills и теперь продает различные виды завтраков быстрого приготовления под марками обеих компаний за пределами Северной Америки. Компании

Coca-Cola и Nestle создали совместное предприятие для того, чтобы продавать по всему миру готовые к употреблению чай и кофе. Coca-Cola предоставила свой большой опыт распространения и продажи напитков по всему миру, а вклад Nestle состоял из двух зарегистрированных торговых марок — Nescafe и Nestea.

Комбинированные маркетинговые системы

Комбинированные маркетинговые системы — многоканальные системы распределения, в которых какая-либо компания формирует несколько каналов распределения, чтобы охватить несколько сегментов рынка.

В прежние времена многие компании использовали всего один канал распределения для продажи своих товаров, поскольку работали на одном рынке или в одном сегменте. Сегодня в результате фрагментации рынка компании стали выделять различные сегменты с учетом возможностей каналов распределения. Поэтому все чаще используются *многоканальные системы распределения*, часто именуемые **комбинированными маркетинговыми системами**. Такая многоканальная система может появиться тогда, когда какая-либо компания использует несколько каналов распределения, чтобы охватить несколько сегментов рынка.

Комбинированная маркетинговая система изображена на рис. 19.4. На этом рисунке показано, что производитель напрямую продает свою продукцию потребительскому сегменту рынка № 1, используя каталоги и телемаркетинг. Потребительскому сегменту рынка № 2 продукция продается через розничную торговую фирму. Сегменту рынка организованных потребителей № 1 продукция продается опосредованно, т.е. через дистрибьюторов и дилеров, а сегменту № 2 этого же рынка продажа осуществляется торговым персоналом самой фирмы-производителя.

В наши дни практически каждая крупная компания и многие мелкие компании выполняют функцию распределения посредством многоканальных систем. Например, инвестиционный фонд Fidelity Investments выходит на своих клиентов по телефону, через Интернет, а также посредством своих офисов-филиалов. Этот инвестиционный фонд приглашает своих клиентов “звонить, щелкать кнопкой мыши или навываться в Fidelity Investments лично”. Компания Urban Outfitters обозначает свое присутствие на рынке посредством традиционных точек розничной торговли, интернет-сайта с непосредственным ответом, своего каталога для заказа товаров почтой, а также в качестве одной из компаний розничной торговли, представленных на Amazon.com.

Примером эффективного использования комбинированных каналов распределения служит компания Hewlett-Packard, использующая множество каналов для обслуживания десятков сегментов и ниш, начиная с крупных корпоративных и институциональных покупателей и кончая мелкими компаниями и владельцами “домашних офисов”. Торговые представители Hewlett-Packard продают оборудование и услуги информационных технологий, производимые этой компанией, крупным и средним промышленным клиентам. Кроме того, Hewlett-Packard продает свои товары и услуги посредством сети дистрибьюторов и “реселеров с добавленной стоимостью”, которые продают компьютеры, системы и услуги Hewlett-Packard множеству сегментов специализированного бизнеса. Владельцы “домашних офисов” могут покупать компьютеры и принтеры Hewlett-Packard в специализированных компьютерных магазинах или у какой-либо из нескольких крупных компаний розничной торговли, таких как Best Buy и Circuit City. Кроме того, компании, государственные учреждения и владельцы “домашних офисов” могут покупать товары и услуги Hewlett-Packard, обращаясь в эту компанию по телефону или через Интернет, посетив сайт этой компании по адресу www.hp.com.

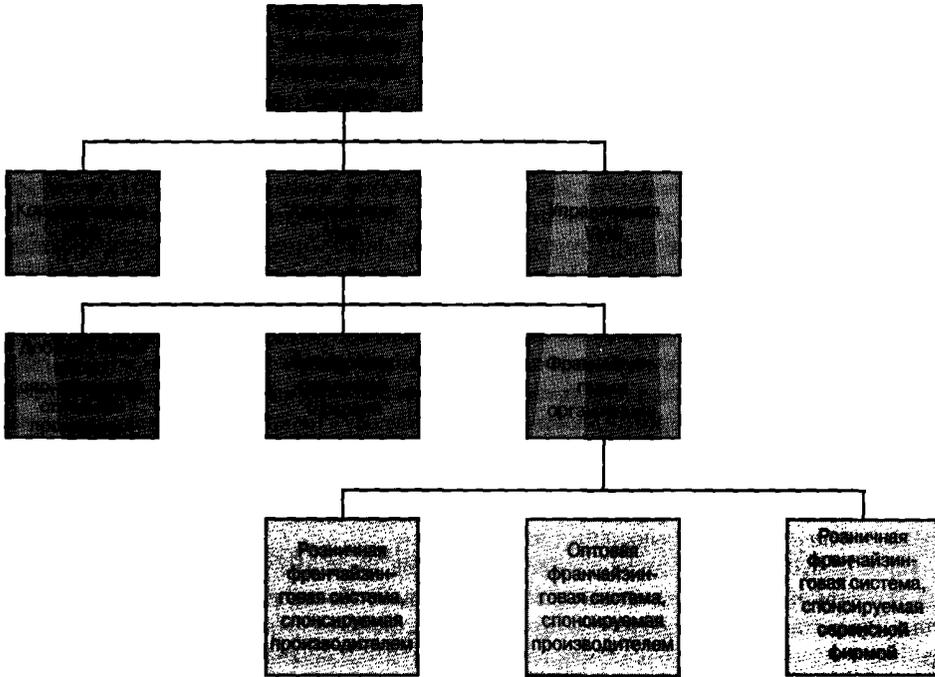


Рис. 19.4. Комбинированная маркетинговая система

Комбинированные каналы распределения предоставляют ряд преимуществ тем компаниям, которые обслуживают большие и сложные рынки. С добавлением каждого нового канала распределения компания расширяет охват рынка своей продукцией и получает возможность адаптировать свои товары и услуги к специфическим требованиям самых разных потребительских сегментов рынка. Однако управлять такими комбинированными системами довольно сложно, иногда в них возникают конфликты, поскольку различные каналы конкурируют между собой, пытаясь отвоевать друг у друга покупателей и объемы продаж. Например, когда компания Hewlett-Packard начала продавать свою продукцию непосредственно клиентам с помощью собственного сайта, многие из ее дилеров расценили такие действия, как нечестную конкуренцию: им показалось, что новые внутренние каналы Hewlett-Packard создают угрозу их бизнесу.

Изменение организационной структуры канала распределения

Отказ от услуг посредников — отказ производителей товаров или услуг от пользования услугами посредников в маркетинговом канале или замена традиционных реселлеров принципиально новыми типами посредников.

Сущность и структура маркетинговых каналов претерпевают серьезные изменения под влиянием технологических изменений и бурного роста прямого и виртуального маркетинга. Наиболее ярко проявляется тенденция отказа от услуг посредников. Совершенно

очевидно, о каких изменениях идет речь в данном случае. Однако эта тенденция проявляется не только в том, что все больше и больше производителей товаров и услуг отказываются от посредников и начинают работать напрямую с конечными потребителями. Своеобразной формой проявления этой тенденции можно считать появление совершенно новых типов посредников, которые вытесняют из каналов распределения старых.

Во многих отраслях промышленности традиционные посредники оказываются не у дел. Например, такие компании, как Dell Computer и Southwest Airlines, продают свои товары непосредственно конечным потребителям, исключая розничных торговцев из своих каналов распределения. В других случаях новые формы реселлеров постепенно вытесняют традиционных посредников. Например, стремительно возрастает количество виртуальных продавцов, а численность традиционных постепенно уменьшается. Потребители могут купить цветы, посетив сайт 1-800-Flowers.com; электронику можно приобрести на сайте Sonystyle.com; книги, видеокассеты, компакт-диски, игрушки и другие товары можно приобрести на Amazon.com; бакалейные товары — на сайтах Peapod.com и webvan.com; одежду можно приобрести в Gap или Eddie Bauer, а бытовую технику — на buy.com. И все это, не вставая с дивана в собственной квартире. Компании, предоставляющие услуги по загрузке музыкальных произведений из Интернета в компьютер, такие как iTunes и Musicmatch, угрожают самому существованию традиционных магазинов, специализирующихся на продаже музыкальных записей.

Из-за отказа от посредников и у производителей, и у посредников появилась масса новых проблем, зато открылись и новые возможности. Чтобы удержаться в каналах распределения, традиционным посредникам придется искать новые формы работы, создающие добавленную ценность в цепочке поставок. Для того чтобы оставаться конкурентоспособными, производители товаров и услуг должны активно использовать новые методы доставки товаров потребителям, такие как Интернет и другие формы прямого маркетинга. Впрочем, появление новых каналов распределения сопровождается ожесточенной конкуренцией с уже действующими каналами, которая иногда проявляется очень резко. Во избежание конфликта компании стараются организовать работу канала так, чтобы все его участники могли извлечь выгоду из непосредственного общения с потребителями. Например, компании Black & Decker известно, что многие клиенты предпочли бы покупать ее силовые инструменты и силовое оборудование, предназначенное для выполнения наружных работ, через Интернет. Однако продажа товаров непосредственно с сайта Black & Decker привела бы к возникновению конфликтов с важными и влиятельными торговыми партнерами этой компании, такими как Home Depot, Lowe's, Target, Wal-Mart и Amazon.com. Поэтому, несмотря на то, что на сайте Black & Decker можно найти подробнейшую информацию о продукции, выпускаемой этой компанией, вы не сможете купить беспроводную дрель, лазерный уровень, мощный вентилятор или какой-либо другой товар, о котором рассказывается на этом сайте. Вместо этого сайт Black & Decker отправляет вас на сайты реселлеров или сообщает адреса их магазинов. Таким образом, прямой маркетинг компании Black & Decker помогает как самой этой компании, так и ее партнерам по каналу распределения.

Решения о структуре канала распределения

Рассмотрим ряд решений о структуре канала распределения, принимаемых фирмами-производителями. При разработке структуры каналов распределения производителям приходится искать компромисс между желаемым и возможным. Новое предприятие обычно начинает реализовывать свою продукцию в незначительных объемах. Выбрать

лучший канал распределения в этом случае — не проблема. Проблема в том, чтобы убедить одного или нескольких торговых посредников заниматься реализацией продукции именно этого предприятия.

Если дела новой компании идут хорошо, она может продвигать свою продукцию на новые рынки. И снова производитель будет стремиться к сотрудничеству с уже существующими торговыми посредниками. На небольших рынках компания может напрямую продавать свой товар розничным торговцам, а на более крупных могут потребоваться услуги дистрибьюторов. В одной части страны компания может заключить договоры франчайзинга с отдельными торговцами. В другой — продавать свой товар через все торговые предприятия, которые выразили желание сотрудничать с ней. Поэтому система каналов распределения должна разрабатываться так, чтобы соответствовать возможностям и требованиям локальных рынков. Однако для максимальной эффективности анализ системы каналов распределения и окончательное решение о ее структуре должны основываться в большей степени на намерениях самой фирмы-производителя. Разработка структуры каналов включает следующие этапы: *анализ необходимых потребителю видов обслуживания; определение целей канала и возможных ограничений для их достижения; выявление основных вариантов построения каналов распределения; оценка этих вариантов.*

Анализ необходимых потребителю видов обслуживания

Маркетинговые каналы должны рассматриваться как *системы доставки потребительской ценности*, в которых каждый участник канала увеличивает ценность товара для потребителя. Таким образом, разработка структуры канала распределения начинается с выяснения предпочтений и требований целевых потребителей. Будут ли потребители покупать товар в расположенных поблизости магазинах или готовы ездить на большие расстояния в центральные магазины? Предпочитают ли они лично покупать интересующие их товары либо заказывать их по телефону или почте? Ценят ли потребители широкий ассортимент товаров или отдают предпочтение специализированной торговле? Хотят ли потребители получить какие-либо дополнительные услуги (доставка, продажа в кредит, ремонт, установка и т.п.) или будут обращаться за этими услугами в другие места? Чем быстрее осуществляется доставка товаров, чем шире ассортимент продукции и чем больше дополнительных услуг предлагается, тем выше уровень обслуживания в данном канале.

Однако осуществление быстрой доставки, предложение широкого ассортимента продукции и ряд других услуг не всегда выполнимы или целесообразны. Компания-производитель и участники ее канала распределения не всегда имеют достаточно средств и навыков, необходимых для предоставления всех видов услуг. Кроме того, предоставление высококачественных услуг приводит к увеличению не только расходов на функционирование канала, но и к росту цен на товары. Компания должна сопоставлять необходимые потребителю услуги не только со своими возможностями и затратами на предоставление этих услуг, но и с ценовыми предпочтениями покупателей. Успешная деятельность магазинов, торгующих по сниженным ценам, показывает, что покупатели зачастую согласны иметь более низкий уровень обслуживания, если он обеспечивает и более низкие цены.

Определение целей и ограничений канала распределения

Цели канала определяются необходимым уровнем обслуживания целевых потребителей. Обычно компания может выделить несколько сегментов рынка, которым необходимы различные уровни обслуживания, затем нужно принять решение о том, какой сегмент рын-

ка она будет обслуживать и какой канал распределения лучше всего подходит в каждом конкретном случае. Какой бы сегмент рынка ни был выбран, производитель всегда стремится обеспечить необходимый уровень обслуживания с минимальными издержками.

Цели канала распределения подвержены влиянию таких факторов, как характеристики товара, стратегия деятельности компании, маркетинговые посредники, конкуренты и окружающая среда. Например, учитывая размеры компании и ее финансовое состояние, легко определить, какие маркетинговые функции она сможет выполнять сама, а какие — лучше поручить посредникам. Компании, производящие скоропортящиеся продукты, вынуждены использовать прямой маркетинг, чтобы избежать каких-либо задержек и слишком длительного хранения.

Одни компании стремятся конкурировать в тех же самых торговых точках, где продаются товары их конкурентов, или недалеко от них. Другие же стараются избегать тех каналов распределения, которыми пользуются их конкуренты. Например, компания *Mayu Kayu Cosmetics* решила не вступать в борьбу с другими производителями косметики за весьма ограниченное пространство на полках магазинов, а вместо этого занялась непосредственной продажей своей продукции потребителям на 34 рынках мира, призвав для этой цели себе на помощь более миллиона независимых консультантов-коммивояжеров. А страховая компания *GEICO* продает полисы страхования жилья и автомобилей непосредственно владельцам жилья и автомобилей. При этом *GEICO* отказалась от услуг агентов, общаясь со своими потенциальными клиентами по телефону и через Интернет.

И наконец, факторы маркетинговой среды, такие как состояние экономики и законодательные ограничения, также влияют на решение о структуре каналов распределения. Например, в условиях кризиса производители стараются распространять свои товары самым экономичным способом, используя самые короткие каналы распределения и отказываясь от предоставления излишних услуг, которые повышают цены их товаров.

Выявление основных вариантов построения каналов распределения

Определив цели канала распределения, компания продумывает основные варианты построения этих каналов, учитывая возможные типы посредников, их количество, а также обязанности каждого из участников канала распределения.

Типы посредников

Компания должна определить, какие посредники смогут выполнять функции канала распределения. Предположим, производитель тестирующего оборудования разработал прибор, подающий звуковой сигнал при обнаружении ненадежных соединений в любых механизмах, имеющих двигающиеся части. Руководство компании считает, что рынком сбыта для этого прибора станут все отрасли, в которых производятся или используются электродвигатели, паровые двигатели или двигатели внутреннего сгорания. Поскольку количество служащих отдела сбыта компании в настоящее время невелико, возникает проблема: как наиболее эффективно охватить все эти отрасли? В результате обсуждения были предложены следующие варианты построения каналов распределения.

- *Отдел сбыта компании.* Увеличение штата сотрудников отдела сбыта. Закрепление за ними отдельных территорий и поручение им контактировать со всеми предполагаемыми клиентами на этой территории. Или же создание отдельных подразделений для работы с каждой отраслью.

- *Торговые представители компании-производителя.* Привлечение посреднических компаний, которые реализуют подобную продукцию, для продажи своего тестирующего оборудования.
- *Отраслевые дистрибьюторы.* Поиск дистрибьюторов в различных регионах и отраслях, которые занялись бы продажей новой модели. Предоставление им исключительных прав на торговлю этой продукцией, обеспечение приличного вознаграждения, обучение использованию нового оборудования, а также поддержка в его продвижении на рынок.

Определение основных вариантов структуры канала

После того как компания сформулировала цели своих маркетинговых каналов, ей следует определить основные варианты их создания с учетом типов и численности задействованных в них посредников и обязанностей каждого участника будущего канала.

Типы вариантов создания каналов

Компания может выбрать один из нескольких вариантов.

- *Прямой маркетинг.* Фирма может использовать целый ряд маркетинговых подходов, начиная с продаж прямого отклика на рекламу в СМИ, на радио и телевидении, по почтовым заказам и каталогам и заканчивая продажами по телефону и Интернету.
- *Торговый персонал.* Компания может продавать товар через собственный штат продавцов либо привлечь торговый персонал другой фирмы. Еще один вариант – использование контрактного торгового штата.
- *Посредники.* Посредниками являются независимые организации, которые будут выполнять ряд задач. К ним относятся *оптовые и розничные продавцы*, которые приобретают товары фирмы и право собственности на них, а затем перепродают их. Сначала мы познакомимся с оптовыми продавцами.

Посредники — фирмы, входящие в структуру распределительного канала, которые помогают компании найти клиентов или продать им товар. К ним относятся оптовые и розничные продавцы, которые покупают и перепродают товары.

Оптовые продавцы

Оптовый продавец — фирма, которая занимается преимущественно продажей товаров и услуг тем, кто будет их перепродавать, либо приобретает для промышленного потребления.

Оптовые продавцы занимаются оптовой торговлей, т.е. продажей товаров покупателям для дальнейшей перепродажи или промышленного потребления. Но зачем производителю оптовики, если он может продать товар непосредственно розничным продавцам или потребителям? Ответ прост: оптовые продавцы, выполняя одну или несколько из следующих функций канала, повышают ценность товара.

- *Продажа и продвижение.* Торговый персонал компаний оптовой торговли помогает производителю с малыми затратами привлечь множество мелких клиентов. Оптовый продавец имеет обширные связи, и зачастую покупатель доверяет ему больше, чем отдаленному от него производителю.

- *Покупка товара и комплектация ассортимента.* Оптовые продавцы могут выбирать товары и комплектовать assortименты, которые нужны потребителям, тем самым позволяя им сэкономить массу усилий.
- *Дробление больших партий.* Оптовые продавцы экономят средства потребителей, закупая товары большими партиями и разбивая их (т.е. деля большие объемы на малые партии).
- *Складская деятельность.* Оптовые продавцы хранят запасы товара, снижая затраты на его содержание и риски поставщиков и потребителей.
- *Транспортировка.* Оптовые продавцы могут быстрее доставить товар покупателям, поскольку, как правило, находятся ближе к ним, чем производители.
- *Финансирование.* Оптовые продавцы обеспечивают финансовую поддержку своим потребителям, предоставляя им кредиты, и поставщикам, заказывая товар заранее и вовремя его оплачивая.
- *Снижение риска.* Оптовые продавцы снижают риск, принимая на себя ответственность и обязуясь покрыть затраты, связанные с расхищением, ущербом, порчей и устареванием товара.
- *Рыночная информация.* Оптовые продавцы снабжают поставщиков и клиентов информацией о конкурентах, новых товарах и изменении цен.
- *Услуги в сфере управления.* Оптовые продавцы часто помогают розничным в подготовке продавцов-консультантов, улучшении планировки магазинов и витрин и создании системы бухгалтерского учета и контроля над товарно-материальными запасами.

Существует много типов оптовых продавцов (табл. 19.1). Они делятся на три группы: *оптовики-закупщики, брокеры* и *агенты, торговые филиалы и отделы производителя.*

Оптовик-закупщик — компания, принадлежащая независимому владельцу, которая приобретает право собственности на продаваемый им товар.

Брокер — оптовый продавец, не приобретающий права собственности на товар; его задача — свести покупателей и продавцов и помочь им в переговорах.

Агент — оптовый продавец, представляющий покупателей или продавцов на сравнительно постоянной основе, который выполняет несколько конкретных функций и не приобретает права собственности на товары.

Оптовики-закупщики объединяют две многочисленные группы — *оптовые продавцы с полным комплексом обслуживания* и *оптовые продавцы с ограниченным комплексом обслуживания.* Первые предоставляют весь набор услуг, вторые предлагают своим поставщикам и клиентам меньший набор услуг. Несколько разных типов продавцов с ограниченным комплексом обслуживания выполняют в распределительном канале различные специализированные функции.

Брокеры и агенты отличаются от оптовиков-закупщиков. Они не приобретают права собственности на товары и выполняют лишь несколько функций. Как и оптовики-закупщики, они обычно специализируются на одной товарной линии или на одном типе потребителей. Брокер сводит покупателей и продавцов и помогает им вести переговоры. Агенты представляют покупателей или продавцов на постоянной основе. Агенты производителя, которых часто называют торговыми представителями, стали очень распространенным типом агентов.

Третий тип оптовых продаж встречается в торговых филиалах и отделах производителя; в данном случае сделка проводится самим продавцом или покупателем, а не независимым оптовикам.

Таблица 19.1. Основные типы оптовых продавцов

| Тип | Описание |
|--|--|
| Оптовики-закупщики | Компании, принадлежащие независимому владельцу и приобретающие право собственности на продаваемый товар. В разных отраслях их называют <i>дэбберами</i> , <i>дистрибьюторами</i> или <i>домами фабричной поставки</i> . К ним относятся оптовые торговцы с полным комплексом обслуживания и продавцы с ограниченным комплексом обслуживания |
| Оптовые продавцы с полным комплексом обслуживания | Предоставляют весь набор услуг: управление товарными запасами, содержание торгового штата, кредитование, обеспечение доставки и менеджерской поддержки. Они делятся на два типа |
| ■ Оптовики | Продают товары преимущественно розничным продавцам с предоставлением полного набора услуг. <i>Оптовики смешанного ассортимента</i> продают несколько товарных ассортиментов, в то время как <i>оптовики с широким ассортиментом</i> уделяют основное внимание одному ассортименту (или даже двум), представленному очень широко. <i>Оптовики с узким ассортиментом</i> специализируются на какой-то одной части товарного ассортимента. Примерами могут служить оптовые продавцы продуктов здорового питания и морепродуктов |
| ■ Промышленные дистрибьюторы | Продают товар производителям, а не розничным продавцам. Предоставляют ряд услуг, таких как управление товарными запасами, кредитование и обеспечение доставки товара. Могут заниматься широким ассортиментом, общей товарной линией или узким ассортиментом |
| Оптовые продавцы с ограниченным комплексом обслуживания | Предлагают меньше услуг, чем продавцы с полным комплексом обслуживания. Делятся на несколько типов |
| ■ Оптовые продавцы за наличный расчет без доставки на дом | Распространяют ограниченный ассортимент ходовых товаров широкого потребления и продают их мелким розничным продавцам за наличные деньги. Доставкой обычно не занимаются. Например, мелкий розничный торговец рыбой может поехать к оптовику, продающему рыбу за наличный расчет, купить ее и самостоятельно привезти в свой магазин |
| ■ Оптовики-коммивояжеры | Занимаются в основном продажами с доставкой. Торгуют ограниченным ассортиментом относительно скоропортящихся товаров (молоко, хлеб), которые продают за наличные, доставляя их в супермаркеты, небольшие бакалейные магазины, больницы, рестораны, заводские кафетерии и гостиницы |
| ■ Сборщики заказов | Не транспортируют товар и не работают с товарами производителя. Получив заказ, они выбирают производителя, который доставляет товар непосредственно потребителю. Сборщик заказов принимает на себя права собственности на товар и ответственность за него с момента получения заказа до момента доставки покупателю. Эти продавцы работают в оптовых отраслях, таких как деревообрабатывающая, угольная и машиностроительная |

Продолжение табл. 19.1

| Тип | Описание |
|--|---|
| ■ Оптовики-консигнанты | Обслуживают розничных продавцов бакалеи и лекарств, поставляя им преимущественно непищевые продукты. Отправляют свои грузовики в магазины, в которых выставляются игрушки, книги, инструменты, лекарственные препараты и косметические средства, а также другие товары. Консигнанты оценивают товары, следят, чтобы они не портились, проводят демонстрации в точках продажи и ведут учет товарных запасов. Они получают право собственности на товар и взимают с розничных продавцов плату только за товары, проданные потребителям |
| ■ Кооперативы производителей | Принадлежат фермерам, которые совместно продают свою сельскохозяйственную продукцию на местных рынках. Прибыли кооператива в конце года делятся между его участниками. Члены кооператива обычно стараются повысить качество продукции и улучшить репутацию своей торговой марки |
| ■ Оптовые продавцы товаров по почтовым заказам | Рассылают каталоги розничным продавцам, промышленным клиентам и учреждениям. Не содержат внешних торговых штатов. Заказы выполняются, и товар отсылается по почте, на курьерском автомобиле или другим транспортом |
| Брокеры и агенты | Не приобретают права собственности на товары. Их основная функция – помочь покупателям и продавцам, за которую они получают комиссионные, размер которых зависит от стоимости сделки. Как правило, они специализируются по типу потребителей |
| Брокеры | Их основная задача – сводить продавцов с покупателями и помогать им вести переговоры. Им платит сторона, нанявшая их; они не продают товары и не участвуют в финансовых операциях и в оценке рисков. Примеры – брокеры по продаже пищевых продуктов, недвижимости, ценных бумаг и страховых услуг |
| Агенты | Представляют покупателей или продавцов на более постоянной основе, чем брокеры. Делятся на несколько типов |
| ■ Агенты производителя | Представляют двух или несколько производителей дополняющих товарных ассортиментов. Формальное письменное соглашение с каждым производителем включает указание расценок, территорий, условий обработки заказов, перечень услуг и гарантии доставки и сумму комиссионных для агента. Агенты часто встречаются в таких отраслях, как торговля готовой одеждой, мебелью и электротоварами. Большинство агентов производителей – малые предприятия, штат которых состоит из нескольких опытных продавцов. Их нанимают мелкие производители, которые не могут позволить себе содержать собственный торговый штат, либо крупные производители, которые используют агентов для освоения новых территорий или регионов, в которых они не имеют постоянного торгового персонала |
| ■ Торговые агенты | Согласно контракту обладают полномочиями продавать любые товары, которые выпускает производитель. Производитель в данном случае либо не заинтересован в продажной деятельности, либо не считает себя достаточно компетентным в этой сфере. Торговый агент выступает в роли отдела сбыта и может существенно влиять на цены, сроки и условия продажи |

Окончание табл. 19.1

| Тип | Описание |
|--|---|
| ■ Агенты по закупкам | Обычно поддерживают долгосрочные отношения с покупателями и делают закупки вместо них; как правило, получают, проверяют, складируют и доставляют товар потребителям. Они предоставляют клиентам полезную рыночную информацию и помогают найти наилучшие товары по самым выгодным расценкам |
| ■ Консигнаторы | Физически владеют товаром и оговаривают условия их продаж. Как правило, их нанимают ненадолго. Чаще всего их услуги используются в маркетинге сельскохозяйственных продуктов: их нанимают фермеры, не желающие сами продавать свою продукцию и не состоящие в кооперативах. Консигнатор везет партию товаров на центральный рынок, продает ее по наилучшей цене, отчисляет свои комиссионные и текущие расходы и отдает производителю прибыль |
| ■ Филиалы и отделы производителей и розничных продавцов | <p>Оптовые торговые операции, осуществляемые самими продавцами и покупателями непосредственно, а не через независимых оптовых продавцов. Отдельные филиалы и отделы могут заниматься либо продажами, либо закупками</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Филиалы и отделы сбыта</i> создаются производителями для улучшения контроля над своими товарными запасами, сбытом и продвижением. Филиалы занимаются транспортировкой товаров, а отделы сбыта — нет ■ <i>Службы закупок</i> играют практически ту же роль, что брокеры или агенты, но являются подразделением организации покупателя. Розничные продавцы, как правило, создают службы закупок в своих основных рыночных центрах |

Розничные продавцы

Розничные продавцы — организации, прибыль которым в основном приносит розничная торговля.

Оптовые продавцы играют в маркетинговом канале важную роль, но розничные продавцы являются не менее важными посредниками — они становятся последним звеном в цепочке, связывающей поставщика с потребителем. Сегодня *внемагазинные розничные продажи* развиваются намного быстрее, чем *магазинная торговля*. Внемагазинная розничная торговля включает продажи конечным потребителям через прямые почтовые рассылки, каталоги, по телефону, во время торговых телешоу, посещения продавцами домов и офисов, через торговые автоматы, электронные магазины и Интернет и т.д. В этой главе мы сосредоточим внимание на магазинных формах розничной продажи.

Магазины розничной торговли бывают разных калибров и сортов, и постоянно появляются все новые типы. Как правило, их классифицируют по объему предлагаемого спектра услуг, широте и глубине товарной линии, ценам на товары и способу организации.

Объем услуг

Розничные магазины самообслуживания — розничные торговые предприятия, которые не предоставляют или почти не предоставляют услуг покупателям; посетители магазинов сами осуществляют весь процесс поиска, сравнения и выбора товара.

Розничные магазины с ограниченным комплексом обслуживания — розничные торговые предприятия, предоставляющие покупателям ограниченный набор услуг.

Розничные магазины с полным комплексом обслуживания — розничные торговые предприятия, предоставляющие посетителям полный спектр услуг.

Разные товары требуют различного объема услуг, и требования потребителей к обслуживанию также отличаются. Магазины самообслуживания ориентированы на покупателей, которые готовы сами выполнить всю процедуру поиска, сравнения и выбора товаров, поскольку это дает им возможность сэкономить деньги. Самообслуживание — основа всех систем продаж со скидками, и, как правило, этот метод используют продавцы товаров повседневного спроса (например, торговые центры) и широко рекламируемых ходовых товаров общего потребления (например, магазины уцененных товаров). Розничные магазины с ограниченным комплексом обслуживания, такие как универсамы, предлагают в процессе продажи большой набор услуг, поскольку они продают больше потребительских товаров, с которыми покупателям надо знакомить. Магазины с полным комплексом обслуживания, такие как специализированные магазины и элитные торговые центры, помогают покупателям на каждой стадии процесса совершения покупки. Они предлагают узкоспециализированные товары, покупатели которых любят, чтобы их ждали с нетерпением и принимали как дорогих гостей. Они предоставляют большой объем услуг и поэтому несут гораздо большие операционные затраты, которые неизбежно отражаются на ценах их товаров.

Товарная линия

Специализированный магазин — розничный магазин, предлагающий узкую товарную линию с глубоким ассортиментом внутри этой линии.

Розничные продавцы отличаются длиной и шириной товарных ассортиментов. Специализированный магазин продает узконаправленную товарную линию и характеризуется глубоким ассортиментом внутри этой линии. Примерами могут служить магазины, которые продают модную одежду, аксессуары для активного отдыха, косметику, книги или цветы (такие как Naf-Naf, Rohan, The Body Shop, Foylers, Interflora). Пышнейшее процветание магазинов данного типа обусловлено несколькими причинами. Дальнейшее сегментирование рынка, выявление целевых потребителей и специализация продуктов привели к увеличению потребности людей в специализированных магазинах, в которых основной упор делается на конкретные товары и потребительские сегменты.

Универсальный магазин — организация розничной торговли, которая продает множество товарных линий, как правило, одежду, мебель для дома и предметы повседневного обихода; каждую линию представляет определенный отдел, которым управляют профессиональные закупщики или торговцы.

Универсальные магазины, в отличие от специализированных, продают широкий диапазон товарных линий. Примерами хорошо известных универсальных магазинов являются Harrods и Harvey Nichols (Великобритания), Takashimaya и Isetan (Япония и Юго-Восточная Азия), Sachs и Bloomingdale (США), El Corte Ingles (Испания), Galeries Lafayette (Франция) и Karlstadt (Германия). В последние годы универсальные магазины оказались в центре конкурентной борьбы: с одной стороны, более гибкие и узконаправленные специализированные магазины, с другой — более рентабельные дешевые магазины, торгующие со скидками. В ответ на наступление конкурентов многие супермаркеты

добавили к своим стратегиям рекламные распродажи, чтобы снизить угрозу со стороны продавцов уцененных товаров. Другие активно внедряют собственные торговые марки: открывают в торговых центрах бутики и фирменные магазины одного производителя (таких как Dolce Gabbana, Salvatore Ferragamo или магазины DKNY в структуре универсальных магазинов), чтобы успешнее конкурировать со специализированными магазинами. А некоторые используют метод продаж через прямые почтовые рассылки, по телефону или по Интернету. Основным фактором дифференцирования неизменно остается уровень сервиса.

Ночной магазин — небольшое заведение розничной торговли, расположенное в жилом районе, которое работает дольше других, открыто семь дней в неделю и предлагает ограниченный ассортимент наиболее ходовых товаров повседневного спроса.

Типичные примеры — сети Happy Shopper, Spar, Mace и VG. Они расположены в жилых районах и открыты допоздна и даже круглые сутки. В странах с более мягкими законами о розничной продаже, в которых отсутствуют жесткие ограничения на время работы магазинов, они могут работать без выходных. Эти магазины удовлетворяют важную потребность отдельного потребительского сегмента. Покупатели из этого сегмента пользуются ночными магазинами, когда хотят купить что-то срочно или то, что забыли купить раньше, после того, как закрывается большинство торговых точек; либо если они спешат и готовы платить за удобство расположения и дополнительные часы работы магазина.

По оценкам аналитиков, рынок ночных магазинов Великобритании может вырасти в период с 2003 по 2007 год на 30–60%. Данный сектор очень сильно фрагментирован: в нем работает 50 тыс. магазинов, причем 40% продаж приходится на торговые точки, находящиеся в частном владении. Все больше людей предпочитают посещать местные ночные магазины, находящиеся по соседству, чтобы совершать основные покупки, поскольку у них просто нет времени каждый день обходить огромные залы супермаркетов в поисках необходимых товаров. На эту тенденцию отреагировали и крупные сети супермаркетов.

Супермаркеты — крупные, дешевые, низкоприбыльные магазины самообслуживания, которые предлагают широкий ассортимент пищевых продуктов, одежды и предметов домашнего обихода.

Супермаркеты — самый посещаемый тип розничных магазинов. Однако следует отметить, что сегодня рост объема продаж в супермаркетах замедлился вследствие усиления конкуренции со стороны ночных магазинов, продуктовых магазинов, торгующих со скидкой, и торговых центров. Таким образом, чтобы привлекать больше покупателей, супермаркетам приходится постоянно совершенствоваться. Например, в борьбе за место под солнцем некоторые из крупных супермаркетов сместились в направлении более состоятельных рынков сбыта, открыв собственные пекарни и отделы деликатесов и свежих морепродуктов. Другие супермаркеты сокращают затраты, повышают эффективность торговых операций и снижают цены, чтобы успешнее конкурировать с продуктовыми магазинами, торгующими со скидкой. А некоторые (такие как Tesco и Sainsbury), как мы уже убедились, любым путем стараются расширить свое присутствие на местном торговом рынке.

Торговый центр — магазин, примерно вдвое превышающий по размеру типичный супермаркет, в котором продается широкий ассортимент пищевых и непищевых продуктов широкого потребления и предлагаются такие услуги, как химчистка, почта, проявка фотопленок и печать фотографий, обналичивание чеков, бензозаправка и автомойка.

Торговые центры намного крупнее типичных городских супермаркетов; они предлагают широкий ассортимент продуктов питания, непищевых продуктов и различных услуг — от химчистки, почты, проявки фотошленок и печати фотографий до обналичивания чеков, бензозаправки и мойки автомобилей с самообслуживанием. Торговые центры располагаются за городской чертой, зачастую в так называемых “парках розничной торговли”, оснащенных большими бесплатными автостоянками. В 1990-х годах наблюдалось бурное развитие торговых центров, которые, по сути, стали гигантскими специализированными магазинами, или так называемыми **убийцами категорий**. Это магазины размером с авиационный ангар, в которых продается очень глубокий ассортимент марочных продуктов, принадлежащих к определенной товарной линии, и работает квалифицированный персонал. Убийцы категорий встречаются в разных отраслях розничной торговли, в том числе в сфере продажи книг, игрушек, электроники, мебели, товаров для ремонта дома, спортивных товаров и кормов для домашних животных.

Убийца категорий — современный тип розничных магазинов, в которых предлагаются марочные товары четко определенных товарных категорий по сильно сниженным ценам.

Гипермаркет — огромный магазин, в котором объединяются определенные характеристики супермаркета, магазина, торгующего со скидкой, и склада; кроме продуктов питания в них продается мебель, бытовые электроприборы, одежда и множество других товаров.

Еще один вариант торгового центра — **гипермаркеты** — еще больше по размеру; некоторые имеют площадь, равную шести футбольным полям. Они продают еще более широкий ассортимент товаров повседневного спроса: продукты питания и другие товары, включая одежду, мебель и бытовые электроприборы. Первый в мире гипермаркет был открыт лидером бакалейной торговли во Франции, фирмой Carrefour, в 1963 году. Эта форма торгового предприятия быстро прижилась во Франции, а сегодня компании принадлежат сотни гигантских торговых центров в Европе, Южной Америке и Азии. Другие примеры гипермаркетов: Real в Германии, Rusa в Испании и Meijers в Нидерландах. Но хотя они очень популярны в ряде стран (например, во Франции, Италии и Нидерландах), в Великобритании эта форма розничной торговли пользуется переменным успехом. Компаниям, решившим открыть гипермаркеты в этой стране, — Savacenters Sainsbury, Asda и Tesco Extra, — пришлось инвестировать огромные средства, чтобы сделать их более привлекательными для покупателей. Для этого они оборудовали их детскими игровыми площадками, многочисленными кафе и удобными автостоянками.

Цены

Розничных продавцов классифицируют также на базе цен, которые они устанавливают на предлагаемые товары. Большинство продавцов взимают так называемые обычные цены (цена, по которой обычно продается данный или аналогичный данному товар, в отличие от цены со скидкой или цены, действующей только во время распродажи) и предлагают покупателям товары и обслуживание нормального качества и уровня. Другие розничные продавцы торгуют товарами высшего качества по более высокой цене. Розничные магазины с относительно низкими ценами делятся на дисконтные магазины и магазины сниженных цен.

Дисконтный магазин — предприятие розничной торговли, которое продает стандартные товары по более низким ценам за счет более низких прибылей и больших объемов сбыта.

Яркие примеры — немецкая розничная сеть Aldi, датский магазин Netto, французский Carrefour, а также британские Matalan и Peacock. Первые магазины данного типа снижали свои расходы за счет того, что предлагали ограниченный спектр услуг и располагались в помещениях, расположенных в труднодоступных районах, больше напоминающих складские. В последние годы, столкнувшись с жесткой конкуренцией со стороны других продавцов уцененных товаров и универсамов, многие предприятия данного типа, так сказать, подорожали. Они улучшили оформление торговых залов, ввели новые товарные линии и услуги и открыли филиалы в ближайших пригородах. Понятно, что все это привело к повышению их расходов и, следовательно, к росту цен на товары.

Магазин сниженных цен — предприятие розничной торговли, которое закупает товары по ценам ниже оптовых и продает их потребителям по ценам ниже розничных.

Стоковый магазин — предприятие розничной торговли, торгующее по сниженным ценам, которым владеет и управляет производитель, оно торгует в основном излишками его продукции, товарами, снятыми с производства, и товарами, не отвечающими стандартам производителя.

Когда цены в магазинах уцененных товаров повысились, в освободившуюся нишу устремилась новая волна — **магазины сниженных цен**. Дисконтные магазины, как правило, покупают их по обычным оптовым ценам и соглашаются на меньшую наценку, чтобы цены остались низкими. Магазины сниженных цен, в отличие от них, покупают товар по ценам ниже оптовых и продают его потребителям по цене дешевле розничной. Одна из разновидностей магазинов данного типа — фабричная торговая точка или склад-магазин. **Стоковые магазины** иногда объединяются в целые *галереи* и *розничные торговые центры*, в которых десятки складов-магазинов предлагают широкий ассортимент товаров по ценам на 30–50% ниже розничных. В последнее время численность фирменных стоковых магазинов сократилась. Даже такие розничные сети, как Marks & Spencer, сегодня предлагают комплекс из медленно продающихся товаров предыдущих сезонов и товаров, произведенных специально для продажи через магазины-склады. Более того, все больше торговых предприятий данного типа предлагают товары под известными дизайнерскими марками, такими как Versace, Donna Karan, Esprit и Calvin Klein, что вызывает бурные протесты в адрес этих фирм со стороны универсальных магазинов.

Клубный стоковый магазин — магазин сниженных цен, предлагающий ограниченный выбор марочных бакалейных продуктов, бытовой техники, одежды и других товаров, с большими скидками для членов клуба, которые ежегодно платят взносы.

Еще одна разновидность магазина сниженных цен — **клубный стоковый магазин**, который располагается в огромных помещениях наподобие складских и не отличается высоким уровнем сервиса. Покупатели сами тащат мебель, тяжелые электроприборы и другие габаритные товары на кассу. Такие клубы не обеспечивают доставки на дом. Их девиз такой — «плати и уноси»; и кредитные карточки здесь не принимаются. Но клубные магазины предлагают невероятно низкие цены и неожиданно большие скидки на отдельные марочные товары. Например, торговая сеть Makro владеет огромными складами по всей Европе, где она продает продукты питания, напитки, вина, кондитерские изделия, товары для дома, одежду и другие товары членам клуба — индивидуальным и промышленным покупателям (реселлерам и розничным продавцам), которые платят определенные взносы за членство. Клубные стоковые магазины пережили пик популярности в 1980-х годах, но она существенно снизилась в 1990-х за счет усиления конкуренции со стороны сетей магазинов-складов и различных мер супермаркетов и магазинов уцененных товаров.

Способ организации

Хотя многие розничные предприятия принадлежат независимым владельцам, все большее их количество создает объединения на корпоративной либо контрактной основе. К наиболее популярным типам структур такого рода относятся: *корпоративные сети, добровольные объединения и кооперативы розничной торговли, франчайзинговые организации и розничные конгломераты.*

Розничная торговая сеть — это два или несколько магазинов, которыми владеет и управляет один и тот же субъект. Большие масштабы позволяют таким сетям закупать товары огромными партиями и экономить на продвижении сбыта. Они могут нанимать квалифицированных специалистов в сфере ценообразования, продвижения, выкладки товара, управления товарно-материальными запасами и прогнозирования сбыта.

Ошеломляющий успех корпоративных сетей заставил многих независимых продавцов объединиться в одну или несколько форм контрактных ассоциаций. Первый тип — добровольное розничное объединение — представляет собой группу независимых розничных продавцов, которая совместно осуществляет закупки и размещает товары. Еще одна форма контрактного объединения — *кооператив розничной торговли* — это группа независимых розничных продавцов, которые объединяются, чтобы совместно владеть централизованной оптовой торговой организацией и осуществлять деятельность по размещению и продвижению товара. Эти организации позволяют независимым продавцам экономить на закупках и продвижении сбыта, что необходимо для поддержания цен на относительно низком уровне.

Еще один вид контрактного способа организации розничной торговли — франчайзинг. Основное отличие франчайзинговых организаций от других контрактных структур (добровольных объединений и кооперативов розничной торговли) заключается в том, что в основе франчайзинговой структуры обычно лежит какой-либо уникальный товар или услуга, метод ведения бизнеса, а иногда имя торговой марки, репутация или патент франчайзера. Франчайзинг, который мы обсудили в предыдущем разделе, пользуется успехом в сфере быстрого ресторанного обслуживания, торговли модной одеждой и видеопродукцией, в здравоохранении, парикмахерских услугах, прокате транспорта, гостиничном бизнесе и в десятках других товарных категорий.

И наконец, *розничные конгломераты* — это корпорации, которые объединяют несколько форм розничной торговли под эгидой одного владельца. Примеры — Arcadia и Kingfisher Group. Корпорации Arcadia принадлежат Principles (деловая одежда средней и высшей рыночной категории для мужчин и женщин), Dorothy Perkins (молодежная женская одежда средней рыночной категории), Top Shop (стильная одежда по средним ценам, ориентированная на молодежный сегмент законодателей моды) и Evans (женская одежда больших и нестандартных размеров для людей старшего возраста). Kingfisher Group владеет многочисленными специализированными торговыми сетями и множеством розничных магазинов, в том числе B&Q (магазины типа “Сделай сам”), Comet (электрические и бытовые приборы), Superdrug (туалетные принадлежности со скидкой), Charlie Brown’s (запчасти и комплектующие для автомобилей) и Woolworth’s (универсальные магазины с широким ассортиментом). Дифференцированные структуры розничной торговли, обеспечивающие возможности использования более эффективных систем управления и экономики, которые выгодны всем отдельным субъектам розничных продаж, в новом тысячелетии, по всей видимости, ожидает поистине бурное развитие.

Итак, мы рассмотрели разные типы участников маркетинговых каналов. Теперь обсудим такой вопрос, как количество каналов, которые следует использовать организации.

Количество торговых посредников

Компания должна определить, какое количество участников канала распределения ей стоит использовать на каждом уровне. В решении этой проблемы можно использовать три стратегии: интенсивное, эксклюзивное и селективное распределения.

Производители товаров повседневного спроса, а также сырьевых продуктов обычно применяют стратегию **интенсивного распределения**, т.е. пытаются разместить товары в максимально возможном количестве торговых точек. Такие товары должны продаваться там, где потребитель хочет их покупать в удобное для себя время. Например, сладости, жевательная резинка, одноразовые бритвы, напитки, батарейки, фотопленки и подобные им товары продаются в миллионах торговых точек, чтобы обеспечить максимальное удобство их покупки потребителями. Стратегией интенсивного распределения своих товаров пользуются такие производители потребительских товаров, как Procter & Gamble, Coca-Cola и многие другие компании.

Интенсивное распределение — размещение товара в максимально возможном количестве торговых точек.

Некоторые производители применяют прямо противоположную стратегию. Они преднамеренно ограничивают количество торговых посредников, имеющих право продавать их товар. Такая стратегия называется **эксклюзивным распределением** и подразумевает передачу производителем эксклюзивного права на распространение его продукции на определенной территории ограниченному количеству дилеров. Эксклюзивное распределение используется для продажи автомобилей и престижных моделей женской и мужской одежды. Например, дилеры компании Bentley немногочисленны и расположены далеко друг от друга, даже в очень большом городе есть только один ее дилер, максимум два. Предоставляя дилерам эксклюзивные права, компания получает преданных посредников, а также возможность контроля над ценами, стимулированием сбыта, кредитованием потребителей и техническим обслуживанием автомобилей. Эксклюзивное распределение также увеличивает престижность товарной марки и позволяет продавать машины по очень высоким ценам.

Эксклюзивное распределение — предоставление ограниченному количеству дилеров эксклюзивного права на распространение товара компании на определенной территории.

Между интенсивным и эксклюзивным распределением находится **селективное распределение**, которое подразумевает сотрудничество более чем с одним, но не со всеми посредниками, желающими заниматься продажей данного товара. Такую стратегию обычно применяют производители мебели, телевизоров и других небольших моделей бытовой техники. Так, например, компании Kitchen Aid, Whirlpool и General Electric продают большую часть своих моделей бытовой техники через разветвленные сети дилеров, а также через отдельные крупные розничные фирмы. Используя селективное распределение, эти производители не распыляют свои усилия на многочисленные торговые точки, многие из которых работают неэффективно. Производители могут добиться тесного сотрудничества с избранными участниками канала распределения, что позволяет надеяться на высокую эффективность их усилий по продаже товара. Селективное распределение дает производителю возможность широкого охвата рынка с более высокой степенью управляемости продажами и меньшими издержками, чем при использовании интенсивного распределения.

Селективное распределение — сотрудничество более чем с одним, но не со всеми посредниками, желающими заниматься продажей данного товара.

Полномочия участников канала распределения

Производителям товаров необходимо достичь соглашения с посредниками по поводу условий их деятельности и полномочий. Производитель должен установить цены на свои товары и приемлемый размер ценовых скидок для посредников. Он также должен определить территорию для каждого участника канала и быть очень осторожным, привлекая новых посредников. Взаимные услуги и обязательства нужно детально обсудить, особенно заключая франчайзинговый договор или формируя эксклюзивный канал распределения. Например, компания McDonald's оказывает поддержку своим посредникам при проведении мероприятий по стимулированию сбыта. Она также предлагает им обучение персонала и содействие в общем руководстве. Посредники, в свою очередь, должны отвечать стандартным требованиям, предъявляемым McDonald's к оборудованию, содействовать выполнению новых программ стимулирования сбыта, предоставлять производителю необходимую информацию и осуществлять закупки продуктов питания определенного качества.

Оценка основных вариантов построения канала

Допустим, компания выделила несколько вариантов построения канала распределения и хочет выбрать из них тот, который наилучшим образом подходил бы для осуществления ее долгосрочных планов. Для этого каждый вариант нужно оценить по ряду критериев: экономическому, возможности контроля и гибкости.

Используя *экономический критерий*, компания сравнивает возможные уровни прибыли от различных вариантов построения канала. Она оценивает объем продаж, который может обеспечить каждый канал, и издержки продажи различных объемов продукции через эти каналы. Компания также должна хорошо продумать *систему контроля*. Использование посредников, как правило, предполагает некоторую их самостоятельность при продаже товаров, при этом одни посредники получают больше прав, чем другие. В то же время компания стремится оставить за собой как можно больше контроля. Наконец, она должна учесть *критерий гибкости*. Построение каналов распределения предполагает заключение долгосрочных соглашений, из-за чего в случае необходимости бывает сложно адаптировать систему распределения к изменяющейся рыночной среде. Производитель стремится создать как можно более гибкий канал. Поэтому канал, предполагающий долгосрочные обязательства, выбирают только в том случае, если его очень высоко оценили по двум другим критериям — экономическому и управленческому.

Формирование международных каналов распределения

Международные компании при создании своих маркетинговых каналов сталкиваются с множеством дополнительных трудностей. Каждая страна обладает собственной уникальной системой распределения, которая формировалась много лет и меняется очень медленно. Например, в сфере розничной торговли продуктами питания и напитками английские контрактные дистрибьюторы играют более важную роль в процессе доведения товара от производителя к розничному продавцу, чем в таких странах, как Германия, Франция, Испания и Италия. Кроме того, в Великобритании намного более явно, чем в

этих странах, доминируют розничные продавцы широкого ассортимента бакалейных товаров. Следовательно, международным компаниям приходится адаптировать стратегии своих маркетинговых каналов к маркетинговой структуре той или иной страны, на рынке которой она работает.

Все более важной сферой деятельности международных компаний, входящие поставки которых перемещаются с внутренних источников на глобальные, а исходящие поставки конкурируют с международными торговыми потоками, становится международное товарно-материальное снабжение. Международным компаниям и организациям, предоставляющим услуги в сфере снабжения, помогает управлять каналами поставок и выполнять конкретные функции в данной отрасли использование сложных компьютерных технологий, таких, например, как компьютерная интегрированная логистика. Еще более жесткие требования деятельности в сфере международного товарно-материального снабжения предъявляет к успешному внедрению методов и систем взаимоотношений поставщиков, производителей и других сторон, задействованных в процессе движения товаров по каналу поставок, пересекающему государственные границы.

На некоторых зарубежных рынках система распределения очень сложна, в нее трудно проникнуть, и она состоит из множества уровней, включающих большое количество посредников. Например, японская система распределения охватывает широчайший круг оптовиков, агентов, брокеров и розничных продавцов и отличается от европейской и американской систем скорее количеством участников, чем функциями.

Многим западным фирмам было очень трудно прорваться сквозь сложно переплетенную и связанную вековыми традициями японскую сеть распределения. Так, например, когда французская группа Carrefour в декабре 2000 года впервые вышла на японский рынок, оптовые продавцы этой страны встретили ее весьма враждебно. Ценовая политика группы и ее отказ от внедрения многослойной системы поставок очень серьезно осложняли ее жизнь [13]. Вскоре, впрочем, архаичный японский “Закон о крупномасштабной розничной торговле”, который контролировал выдачу разрешений на открытие новых магазинов и время их работы, защищая мелких розничных продавцов от новых конкурентов, был отменен. Законодательные реформы в японской розничной торговле позволили многим зарубежным торговым фирмам, от Boots и Body Shop до IKEA и Toys 'R' Us, разорвать жесткую связь между производителями и магазинами, расположенными в центре городов.

На противоположной стороне спектра находятся системы распределения развивающихся стран, которые зачастую бывают очень разрозненными и неэффективными либо вообще недоразвитыми. Например, хотя в Индии и Китае проживают сотни миллионов людей, рынки сбыта этих стран намного меньше, чем могли бы быть при такой численности населения. Из-за недостаточного развития систем распределения большинство сбытовых компаний имеет доступ лишь к незначительной части населения, проживающей в наиболее развитых городах.

Можно сказать, что международные компании при создании и развитии своих маркетинговых каналов имеют широкий выбор вариантов. Однако следует признать, что формирование эффективных и быстрых систем каналов распределения, как внутри страны, так и на международном уровне, представляет собой весьма сложную задачу.

Решения об управлении каналом

Определив структуру канала распределения, компания должна реализовать на практике выбранный вариант. Для этого необходимо отобрать наиболее подходящих посредников и разработать систему мотивации и оценки эффективности их работы.

Отбор участников канала распределения

Производители различаются по своей возможности привлечь квалифицированных торговых посредников. Для одних из них подобрать участников канала распределения не составляет труда. Например, компания Toyota не имела никаких проблем с привлечением новых дилеров для продвижения модели автомобиля Lexus. Фактически Toyota вынуждена была отказать многим торговым фирмам, желавшим стать ее дилерами. В некоторых случаях обещание эксклюзивного или селективного распределения хороших товаров приводит к появлению многочисленных претендентов на роль торгового посредника.

Другие же производители, наоборот, должны упорно трудиться, чтобы выстроить цепочку квалифицированных посредников. Когда компания Polaroid начинала свою деятельность, она не смогла реализовать свои новые фотоаппараты через специализированные фотомагазины и ей пришлось прибегнуть к услугам розничных торговцев, работающих с широким перечнем товаров. Аналогичная история произошла с американской компанией U.S. Time, которая попыталась продавать свои недорогие часы Timex через сеть ювелирных магазинов. Однако большинство из них отказалось от их реализации. Со временем компании удалось направить свою продукцию на массовые рынки сбыта. Это оказалось мудрым решением, поскольку в последнее время отмечается их быстрый рост.

Перед тем как проводить отбор посредников, компания-производитель оценивает те характеристики, которыми должен обладать наилучший посредник. Стоит поинтересоваться, сколько лет он работает на рынке, какие товары других производителей продает, какую максимальную прибыль получал, какова динамика роста объемов его продаж, насколько он готов к работе в команде и какой репутацией пользуется. Если в роли посредников выступают торговые агенты, фирма-производитель должна проанализировать количество и вид других товаров, которыми они занимались, а также результативность их усилий по продаже товаров. Если посредником является розничный магазин, который хочет участвовать в эксклюзивном или селективном распределении, то компании стоит оценить потребителей этого магазина, его местоположение, а также потенциальные возможности роста.

Мотивация участников канала распределения и управление ими

Для того чтобы каналы работали наилучшим образом, необходимо постоянно мотивировать их участников. Компания-производитель должна осуществлять продажу своей продукции не только *через* посредников, но также *им самим* и *вместе* с ними. Большинство производителей считают, что посредники — их первые клиенты и партнеры. Поэтому очень важно построить с ними прочные и долговременные отношения. Другими словами, наиболее дальновидные компании-производители практикуют *управление отношениями с партнерами*, посредством которого они поддерживают прочные и долговременные отношения со своими партнерами по каналам распределения. В результате получается маркетинговая система, которая удовлетворяет нужды как самой компании, так и ее маркетинговых партнеров.

Управляя своими каналами распределения, компания должна убедить дистрибьюторов, что они могут добиться большего успеха, работая вместе как часть некой сплоченной системы доставки потребительской ценности. Так, например, Procter & Gamble наладила сотрудничество с сетью магазинов Wal-Mart, чтобы обеспечить наивысшую ценность для конечных потребителей. Эти компании сообща разрабатывают коммерческие цели и стратегии, определяют уровень запаса товаров, а также планируют рекламные и стиму-

лирующие мероприятия. Аналогично компания General Electric Appliances создала альтернативную систему распределения под названием CustomerNet, предназначенную для координации действий, поддержки и мотивации ее дилеров.

В наши дни многие компании внедряют у себя интегрированные высокотехнологичные системы управления партнерскими отношениями, которые помогают им координировать маркетинговую деятельность в масштабах всего канала распределения. Точно так же как компании используют системы программного обеспечения для управления отношениями с клиентами (CRM), которые помогают им налаживать и поддерживать отношения со своими важнейшими клиентами, у компаний сейчас появилась возможность использования программного обеспечения управления отношениями с партнерами и **управления цепочками поставок (SCM)**, которое помогает им налаживать и поддерживать отношения со своими партнерами по каналу распределения (в том числе подбирать для себя партнеров, обучать их, организовывать их работу, управлять их действиями, мотивировать их и оценивать эффективность таких партнерских отношений).

Оценка и контроль деятельности участников канала

Компания-производитель должна регулярно оценивать работу каждого из участников канала распределения по таким показателям, как выполнение нормы сбыта, величина товарных запасов, время доставки товара потребителю, отношение к поврежденным и утраченным товарам, участие в обучающих и стимулирующих программах компании-производителя, а также уровень обслуживания потребителей. Компания должна замечать и вознаграждать тех посредников, которые работают хорошо. Тем посредникам, которые работают слабо, нужно оказать помощь или, в качестве крайней меры, отказаться от их услуг. Компании стоит периодически проводить аттестацию своих посредников и отсеивать тех, кто работает плохо.

И наконец, производители должны внимательно относиться к своим дилерам. Те компании, которые пренебрежительно относятся к своим дилерам, рискуют не только лишиться их поддержки, но и столкнуться с юридическими проблемами. Из следующего раздела вы узнаете о правах и обязанностях производителей по отношению к участникам каналов распределения.

Управление товародвижением и каналом поставок

На современном международном рынке иногда легче продать товар, чем физически доставить его потребителю. Компании должны определить оптимальный способ хранения, содержания и транспортировки своих товаров и услуг, который позволит обеспечить доступ потребителей к ним в любое удобное для них время и в любом удобном для них месте. Эффективность товародвижения и каналов поставок существенно влияет как на уровень удовлетворения потребителей, так и на объемы затрат компании. Неэффективная система распределения способна свести на нет в остальном весьма грамотную и успешную маркетинговую деятельность фирмы. В этом разделе мы обсудим природу и важность *управления товародвижением*, цели *системы товарно-материального снабжения*, основные функции *товарно-материального снабжения*, выбор режима *транспортировки товаров* и важность *интегрированного менеджмента товарно-материального снабжения*.

Природа и значение товародвижения

Товародвижение — деятельность, связанная с планированием, осуществлением и контролем над физическим потоком материалов и готовых продуктов из точки изготовления в точку потребления, нацеленная на удовлетворение нужд потребителей с выгодой для компании.

Для некоторых менеджеров товародвижение ассоциируется исключительно с грузовиками и складами. Но современная отрасль товарно-материального снабжения гораздо сложнее. Эта деятельность заключается в том, чтобы нужный продукт был доступен нужному потребителю в нужном месте в нужное время.

Традиционное товародвижение обычно начиналось с поступления готовых продуктов на заводские склады и заключалось в усилиях доставить их потребителям с минимальными затратами. Однако современные компании отдают предпочтение концепции *товарно-материального снабжения, ориентированного на потребителя*, при которой данный процесс берет начало на рынке и движется в обратную сторону, на завод или даже к источнику ресурсов. Управление распределением касается не только *исходящего товарно-материального снабжения* (т.е. перемещения товаров с завода к потребителю), но и *входящего* (перемещения продукции и материалов от поставщиков на завод), а также *обратного* (перемещения бракованной, ненужной или избыточной продукции, возвращенной потребителями и реселлерами). Короче говоря, оно включает в себя весь процесс — управление восходящими и нисходящими потоками повышения потребительской ценности (материалов, готовых продуктов и соответствующей информации) между поставщиками, компанией, реселлерами и конечными потребителями (рис. 19.6). Таким образом, задача менеджера товарно-материального снабжения заключается в координации всей системы канала товародвижения, т.е. деятельности поставщиков, агентов по закупкам, маркетологов, участников канала и потребителей. Эта деятельность включает прогнозирование, закупки, планирование производства, обработку заказов, управление товарными запасами, складирование и организацию транспортировки.

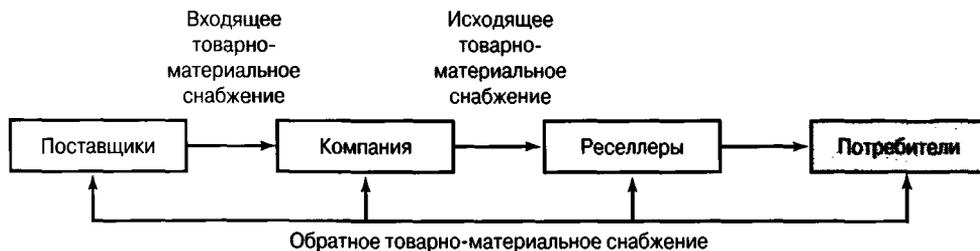


Рис. 19.6. Управление каналом поставки

Современные компании уделяют больше внимание товарно-материальному снабжению, чем в прошлом.

- Уровень обслуживания и удовлетворения потребителей стал краеугольным камнем маркетинговых стратегий многих компаний, а распределение — важнейшим элементом сервиса. Компании могут получить значительное преимущество над конкурентами, применяя усовершенствованные схемы товарно-материального снабжения для ускорения доставки продуктов, повышения качества обслуживания или снижения затрат.

- Усовершенствованная система товарно-материального снабжения позволяет компаниям и ее клиентам экономить значительные средства, поскольку около 15% цены товара в среднем приходится на затраты, связанные с его доставкой и транспортировкой.
- Необходимость усовершенствования системы управления товарно-материальным снабжением обусловлена резким расширением разнообразия товаров. Например, 100 лет назад типичный бакалейный магазин насчитывал около 200–300 наименований товаров. Его управляющий мог следить за своим товарным запасом, используя записную книжку в десятках страниц, которая помещалась в нагрудном кармане. Сегодня ассортимент среднестатистического бакалейного магазина включает огромный выбор из 10–20 тыс. позиций. Заказ, доставка, хранение и управление таким количеством товаров — весьма сложная задача.
- И наконец, новые возможности для повышения эффективности товарно-материального снабжения обеспечил стремительный прогресс информационных технологий. Широкое использование сложных компьютерных программ для управления каналами поставок, виртуальных систем поставок, кассовых сканеров, универсальных товарных кодов, спутниковых систем слежения и электронной передачи данных о заказах и платежах позволяет современным компаниям быстро и эффективно управлять потоками товаров, информации и финансов в своих каналах поставок.

Задачи системы товарно-материального снабжения

Начальная стадия разработки системы управления товарно-материальным снабжением — изучение потребностей потребителей относительно уровня обслуживания. Некоторые компании формулируют свою цель в этой сфере как обеспечение потребителей максимальным объемом услуг с минимальными затратами. К сожалению, ни одна система материальных поставок не позволяет *одновременно* максимизировать качество сервиса и минимизировать затраты. Максимально эффективное обслуживание предполагает быструю доставку, большие товарные запасы, гибкий ассортимент, широкие возможности возврата товаров и ряд других услуг — и все это, естественно, повышает затраты компании на распределение товаров. Минимальные затраты на распределение, наоборот, предполагают медленную доставку, малые товарные запасы и большие партии перевозимых товаров, что приводит к снижению уровня обслуживания потребителей.

Таким образом, задача эффективной системы управления распределением — обеспечение *целевого уровня обслуживания потребителей при минимальных затратах*. Чтобы достичь этого, первым делом компания должна исследовать, насколько важны для ее потребителей те или иные услуги в сфере распределения, а затем определить желаемый уровень сервиса для каждого потребительского сегмента. Цель в данном случае заключается в максимизации *прибылей*, а не объема продаж. Следовательно, компания должна взвесить преимущества после повышения качества ее сервиса с одной стороны, и соответствующие затраты — с другой. Некоторые компании предлагают менее качественное обслуживание, чем их конкуренты, и устанавливают более низкую цену на свои продукты; другие компании предлагают больше услуг и оценивают товар дороже, чтобы покрыть высокие затраты.

Основные функции маркетинговой логистики

Установив цели товарно-материального снабжения, компания может создать систему поставок, которая обеспечит ей минимальные затраты при достижении этих целей.

Основными функциями системы распределения являются складирование, управление товарными запасами и транспортировка.

Складирование

Большинство компаний вынуждено хранить свои материальные продукты до момента продажи. Чтобы обеспечить своевременное выполнение заказов клиентов, им необходимо иметь определенные товарные запасы. Функция хранения необходима, поскольку циклы производства и потребления редко согласованы во времени. Например, производитель газонокосилок может изготавливать продукцию весь год и хранить ее на складе до пика продаж, приходящегося на весну и лето. Функция хранения позволяет решить проблемы недостатка товара и временных несоответствий производства и потребления.

Компания должна решить, сколько складов, какого типа ей нужно и где их расположить. Она может использовать склады длительного или среднесрочного хранения, а также **оптовые базы**, предназначенные скорее для перемещения, а не для хранения товаров.

Оптовая база — большой автоматизированный склад, предназначенный для получения продукции с разных заводов и от разных поставщиков, приема заказов, их быстрого выполнения и доставки товаров клиентам в максимально сжатые сроки.

В последние годы функция складирования, как и другие элементы каналов распределения, претерпела существенные изменения с точки зрения технологий. Старые многоэтажные хранилища с устаревшими методами погрузки товаров и материалов быстро сменяются одноэтажными *автоматизированными складами* с усовершенствованными компьютерными системами погрузки, для управления которыми достаточно нескольких человек. Компьютеры и сканеры считывают заказы и направляют сигналы на автопогрузчики и управляют роботами, которые самостоятельно отбирают нужные товары, передают их на погрузочные платформы и даже распечатывают накладные.

На европейском рынке все больше и больше производителей промышленных и потребительских продуктов стараются объединяться в общевропейские сети распределения, что позволяет им придерживаться неизменно высоких стандартов обслуживания и адаптации. Например, английский производитель стали, компания Cogus, столкнувшись с серьезной конкуренцией на континентальных европейских рынках, создала региональные центры распределения, с помощью которых обслуживает клиентов по всей Европе. В то же время она внедрила новые информационные системы, которые обеспечили связь между производственными предприятиями, дистрибьюторами и клиентами, тем самым сильно повысив эффективность обслуживания своих потребителей.

Управление товарными запасами

Уровни товарных запасов также влияют на степень удовлетворения потребителей. Основная задача в данном случае заключается в том, чтобы найти золотую середину между избыточным и недостаточным товарным запасом. Избыточный товарный запас приводит к излишним затратам на его хранение и устареванию товара. А при недостатке товара фирма рискует остаться без продуктов в момент, когда потребители захотят их приобрести. Недостаточные запасы приводят к дорогостоящим срочным поставкам или производству в авральном режиме, а также к неудовлетворению потребителей и потере сбыта вследствие их перехода к конкурентам. Таким образом, при управлении товарными запасами фирмы должны соблюдать оптимальный баланс между хранением избыточных товарных запасов и объемами продаж и прибылями, который обеспечивают эти запасы.

Сегодня многие компании заметно снизили объемы своих товарных запасов и соответствующие расходы благодаря внедрению системы поставок “точно в срок”. Благодаря этим системам производители и розничные продавцы могут хранить лишь небольшие запасы или партии товара, которых часто хватает всего на несколько торговых дней. Новые партии прибывают на фабрику или в точку продажи именно тогда, когда в них возникает потребность, а не хранятся на складе до момента их использования. Системы “точно в срок” требуют точного прогнозирования, а также быстрых, частых и гибких поставок, чтобы обеспечить наличие ресурсов в случае надобности. При этом они позволяют сэкономить значительные средства за счет сокращения затрат на хранение и перемещение товарных запасов.

Транспортировка

Выбор транспортных средств отражается на цене продуктов, эффективности доставки и состоянии товаров на момент их прибытия на место назначения. Все эти факторы серьезно влияют на степень удовлетворения потребителей. Доставляя товары на склады, дилерам и потребителям, компания может выбрать один из пяти способов транспортировки: автотранспорт, железная дорога, водный транспорт, трубопровод и воздушный транспорт. Для “транспортировки” цифровых продуктов широко используется Интернет.

Автотранспорт

Гибкие маршруты и график движения грузового транспорта обеспечивают ему высокую мобильность. Грузовики выгодны при транспортировке ценного товара на малые расстояния. В ЕС основная масса товаров перевозится именно грузовым автотранспортом. По данным Конференции европейских министров транспорта, за последние 20 лет объем автотранспортных перевозок в этом регионе вырос более чем на 50%. Постепенное смягчение законов и отказ от ряда ограничений на европейском рынке автотранспортных перевозок привели к усилению внутренней конкуренции в этой сфере, что повлекло за собой снижение расценок на эти услуги. Кроме того, международным перевозчикам сегодня предоставлена большая свобода при перемещении транспорта в пределах ряда европейских стран, что привело к повышению эффективности его использования.

Железнодорожный транспорт

Железные дороги — один из самых рентабельных способов транспортировки на большие расстояния больших объемов громоздких грузов: угля, песка, минералов, продуктов сельского хозяйства и деревообрабатывающей промышленности. Деятельность ЕС, направленная на ускорение роста грузоподъемности железнодорожного транспорта и развитие комбинированных перевозок с использованием автомобильных и железных дорог — в том числе на открытие новых транспортных сетей в Восточной Европе, — привела к тому, что железнодорожный транспорт постепенно выходит в системе распределения товаров на первый план. Впрочем, следует отметить, что для повышения значимости железнодорожных перевозок на международных маршрутах необходимо более тесное сотрудничество государств и стандартизация железных дорог Европы.

Водный транспорт

В странах, обладающих прибрежными и внутренними водными путями, большое количество товаров, как правило, перевозится кораблями и баржами. Хотя стоимость использования водного транспорта для перевозки громоздких, малоценных, непортящихся

товаров, таких как песок, уголь, зерно, нефть и руды металлов, относительно невелика, транспортировка по воде — самый медленный способ; кроме того, существует серьезная зависимость от погодных условий. В ЕС на водные перевозки приходится незначительная доля грузовых перевозок по сравнению с железнодорожным и автомобильным транспортом. Однако следует признать, что в полной мере потенциал водного транспорта будет использован только после согласования европейских портовых и транспортных норм и расценок, а также упразднения ограничивающих и зачастую просто бесполезных законов.

Трубопровод

Трубопровод — это специализированное средство транспортировки некоторых видов сырья — бензина, природного газа и химических продуктов — от источников их добычи на рынки сбыта. Большая часть трубопроводов используется их владельцами для транспортировки собственной продукции.

Воздушный транспорт

Хотя возможности применения грузовых самолетов ограничены малогабаритными перевозками, их роль как транспортных средств постоянно возрастает. Стоимость авиaperезовок намного выше затрат на железнодорожный и автомобильный транспорт, но грузовые самолеты — идеальное решение, если первостепенное значение имеет скорость либо если надо доставить груз на очень удаленные рынки. Чаще всего самолетами перевозят скоропортящиеся продукты (свежую рыбу, цветы и т.д.) и особо ценные товары, которые транспортируются малыми партиями (техническое оборудование, ювелирные изделия). Преимущества воздушных перевозок в том, что они снижают объем товарных запасов, затраты на упаковку и количество необходимых складских помещений.

Интернет

Интернет применяется для “доставки” цифровых продуктов от производителя к потребителю через каналы спутниковой связи, модемы или телефонные линии. Средства массовой информации, создатели программного обеспечения, мультимедийные фирмы, музыкальные студии и учебные заведения используют эту сеть для транспортировки цифровых данных. Хотя для распространения компакт-дисков, газет и других физических товаров они в основном применяют традиционные транспортные каналы, Интернет несет в себе огромный потенциал для снижения затрат на распределение.

При выборе режима транспортировки продуктов поставщики должны взвесить множество факторов: скорость, надежность, доступность, стоимость, благоприятные возможности и другие критерии. Так, если для поставщика важна скорость, то основными вариантами будут авиационный и автомобильный транспорт. Если его задача — снизить затраты на распределение, то наилучшим выбором может быть водный транспорт или трубопровод. На практике фирмы часто используют комбинированные транспортные режимы, которые позволяют им эффективно и с максимальной прибылью выполнять свои задачи в сфере товарно-материального снабжения.

Управление информацией в сфере товарно-материального снабжения

Компании управляют своими каналами поставок благодаря информации. Участники каналов распределения постоянно контактируют друг с другом, чтобы делиться полезной информацией и совместно принимать оптимальные решения. Информационные потоки, включающие сведения о заказах потребителей, о счетах, об объемах товарных

запасов и даже о самих потребителях, сильно влияют на производительность канала. Обмен и управление информацией осуществляются в этой сфере разными способами: по электронной почте, телефону, через продавцов, по Интернету или путем *электронного обмена данными (EDI)* (механизм компьютеризованного обмена сведениями между организациями). Такие розничные торговые сети, как Tesco и Wal-Mart, например, поддерживают связь с основными поставщиками именно с помощью EDI. Итальянская компания Benetton в свое время добилась серьезного преимущества над конкурентами благодаря грамотному управлению общим каналом поставки и увеличению его пропускных способностей. Сегодня она поддерживает тесную обратную связь со своими франчайзинговыми торговыми точками, чтобы следить за тенденциями сбыта; учитывает полученную информацию в процессе разработки новых продуктов и их производства и, пользуясь гибкостью своего производственного конвейера, быстро изготавливает очень небольшие партии товара по индивидуальным заказам потребителей. Эта и другие компании сегодня делают все возможное, чтобы организовать простой, доступный, быстрый и четкий процесс сбора, обработки и обмена информацией в своем канале поставок.

В некоторых случаях поставщиков фактически просят генерировать и собирать заказы и организовывать доставку товаров потребителям. Например, крупные организации розничной торговли просто вынуждены тесно сотрудничать с основными поставщиками, чтобы создавать *системы управления продавцом товарными запасами* или *системы постоянного пополнения товарных запасов*. Используя эти системы, потребитель наравне с поставщиком получает доступ в реальном времени к информации о продажах и текущем уровне товарных запасов. При этом всю ответственность за управление товарным запасом и доставку берет на себя поставщик. Некоторые розничные сети даже переносят затраты по содержанию и доставке товарных запасов на своих поставщиков. Следует, однако, признать: чтобы эта система была эффективной, необходимо очень тесное сотрудничество между покупателем и продавцом.

Интегрированное управление поставками

Интегрированное управление товарно-материальным снабжением — концепция товародвижения, в соответствии с которой фирме необходимо интегрировать свою систему распределения с системами поставщиков и потребителей. Цель заключается в том, чтобы максимизировать эффективность общей системы распределения.

В настоящее время все больше компаний внедряют концепцию **интегрированного управления товарно-материальным снабжением**. Концепция гласит, что для повышения качества обслуживания потребителей и сокращения затрат на распределение необходима *командная* работа внутри компании и сотрудничество всех организаций, входящих в маркетинговый канал. В рамках компании все ее функциональные подразделения должны тесно сотрудничать, чтобы максимизировать эффективность компании в сфере распределения. На внешнем уровне компания должна интегрировать свою систему товарно-материального снабжения с системами своих поставщиков и потребителей, чтобы повысить эффективность системы распределения в целом.

Взаимодействие функциональных подразделений компании

Во многих компаниях ответственность за разные виды деятельности в сфере товарно-материального снабжения возлагается на множество различных функциональных подразделений: отделы маркетинга, сбыта, финансирования, производства, закупок. К сожалению, приходится признать, что зачастую каждое подразделение пытается опти-

мизировать именно собственную эффективность, не думая о других функциональных подразделениях. Однако функции транспортировки, управления товарными запасами, складирования и обработки заказов взаимодействуют, и это нередко имеет отрицательные последствия. Например, снижение уровня товарных запасов приводит к снижению издержек на их хранение, но при этом, как правило, снижается уровень обслуживания клиентов и повышаются затраты, связанные с недостатком товара, отзывом клиентами заранее сделанных заказов, производством в режиме аврала и дорогостоящей ускоренной отгрузкой грузов. Поскольку деятельность в сфере распределения требует определенных компромиссов, решения разных функциональных подразделений должны быть четко скоординированы; это позволит повысить общую эффективность канала поставок.

Таким образом, целью интегрированного управления товарно-материальным снабжением является согласование всех решений компании, касающихся распределения. Тесное сотрудничество разных функциональных подразделений можно обеспечить несколькими способами. Некоторые компании, например, сформировали постоянные комиссии по товарно-материальному снабжению, в которые входят менеджеры, ответственные за различные мероприятия в этой сфере и разработку стратегий повышения общей эффективности канала поставок.

Компании также могут учредить руководящие посты, задачей которых является обеспечение координации действий всех функциональных подразделений, работающих в сфере поставок. Так, многие компании назначают менеджеров поставок, которые управляют всей деятельностью канала поставок в каждой категории продуктов. Некоторые назначают исполнительного директора по товарно-материальному снабжению, который руководит сразу несколькими функциональными подразделениями. И наконец, компании могут использовать для управления каналом поставок в масштабах всей системы сложные компьютерные программы, которые сегодня поставляют на рынок компании Oracle, Epos, Ariba и прочие производители программного обеспечения.

Налаживание партнерских взаимоотношений в сфере товарно-материального снабжения

Компании должны совершенствовать не только собственную сферу товарно-материального снабжения. Им также следует сотрудничать с другими участниками канала, повышая качество поставок канала в целом. Участники канала распространения тесно связаны друг с другом в деле обеспечения ценности и удовлетворения потребителей. Распределительная система одной компании может быть системой поставок для другой. Как мы уже говорили, успех каждого участника канала зависит от эффективности всего канала поставок. Например, крупный супермаркет, такой как Asda (принадлежащий Wal-Mart), может ставить самые низкие розничные цены только при условии, что весь канал поставок, состоящий в данном случае из тысяч поставщиков, транспортных компаний, складов и сервисных фирм, будет работать с максимальной эффективностью.

Преуспевающие компании тщательно координируют свои стратегии в сфере распределения и налаживают тесные партнерские взаимоотношения с поставщиками и потребителями, стремясь тем самым повысить уровень обслуживания и сократить затраты канала. Многие компании, например, создают с этой целью *межфункциональные команды*. Другие налаживают партнерские отношения в процессе реализации совместных проектов. Например, некоторые крупные производители — в том числе Selfridges и House of Fraser — активно сотрудничают с поставщиками в рамках внутримагазинных программ. Розничные продавцы зачастую разрешают своим основным поставщикам использовать свои магазины в качестве “полигона” для испытания новых методов размещения товаров.

Поставщики посещают эти магазины, наблюдают за тем, как продается их товар, и выясняют отношение потребителей к нему. Затем они разрабатывают программы специально для конкретной торговой точки и ее покупателей.

Кроме того, все больше компаний начинают использовать информационные технологии и Интернет для создания разветвленных электронных рынков корпоративной торговли, на которых они могут организовать совместные глобальные сетевые каналы товарно-материального снабжения, сбыта и поставок. Яркие примеры — Covisint, рынок электронной торговли по схеме “предприятие — предприятию” в автомобильной сфере, и электронный портал, совместно созданный General Motors, DaimlerChrysler и Ford в конце 2000 года, который, по словам компаний, в 2004 году привлек свыше 135 тыс. пользователей из 96 стран. В феврале 2004 года этот частный портал был перекуплен Compuware Corporation, которая планирует расширить его за пределы автомобильной индустрии на другие отрасли, в том числе фармацевтическую и финансовую. Другие примеры корпоративных рынков: ChemConnect — в химической и пластмассовой промышленности, GlobalNetXchange — в розничной торговле и MyAircraft.com — в аэрокосмической отрасли.

Сегодня благодаря сотрудничеству в сфере поставок многие компании перешли от *предупреждающих систем распределения к системам, основанным на отклике* [29]. При использовании первой системы компания производит товары в объеме, соответствующем прогнозируемому объему продаж, хранит готовую продукцию в разных пунктах поставки, например, в заводских складах, на оптовых базах и в розничных магазинах, и автоматически пополняет запасы при достижении точки заказа. А при использовании системы распределения, основанной на отклике, все зависит от потребителя. Производитель формирует и заменяет товарные запасы по мере поступления заказов. При этом он производит то, что хорошо продается в данный момент.

Например, в международной автомобильной индустрии производители находятся в весьма сложной ситуации: чтобы завоевать доверие покупателей, они вынуждены наращивать скорость реакции потребителей и в то же время адаптировать свои продукты к их конкретным потребностям. С этой целью Toyota, Ford и GM активно внедряют концепции BTO (Built-To-Order — изготовлено на заказ) или OTD (Order-To-Deliver — заказ под поставку). BTO — это система, родоначальником которой является компания Dell. После того как потребитель подключился к Интернету или позвонил по “горячей телефонной линии”, чтобы заказать персональный компьютер, компания Dell собирает требуемую конфигурацию и доставляет ее покупателю в течение нескольких дней. Автомобиль намного сложнее ПК, но многие производители автомобилей считают, что в будущем смогут сократить интервал от заказа до доставки готового товара менее чем до двух недель, хотя сейчас покупателям приходится ждать не меньше трех месяцев. Планируется, что клиент сможет выбрать требуемую комплектацию и уже через несколько секунд заказ попадет в центральную базу данных, которая проверит модель на соответствие техническим требованиям. После этого составляется график сборки машины на основе кратчайших сроков, в течение которых могут быть доставлены нужные запчасти. Данная система призвана снизить себестоимость операции и при этом сократить расходы на хранение товарных запасов. Это мечта многих компаний — обеспечить потребителей возможностью получить автомобили любой комплектации, кроме очень уж необычных, за считанные дни [30]!

Товарно-материальное снабжение с использованием независимых распространителей

Независимый распространитель — компания, работающая в сфере товарно-материального снабжения, которая выполняет некоторые или все функции, необходимые для доведения продуктов ее клиента до рынков сбыта.

Многие компании занимаются товарно-материальным снабжением самостоятельно, но все больше фирм передают некоторые или все функции в этой сфере **независимым пространителям**, таким как UPS Worldwide Logistics, DHL, FedEx Logistics и Emory Global Logistics. Такие компании выполняют любые или все функции, необходимые для доведения продуктов клиента на рынок. Последние достижения в компьютерной и коммуникационной сферах позволяют компаниям отдать на сторону намного больше функций, чем собственно товародвижение, и открывают доступ к целому спектру новых услуг, в том числе к управлению товарными запасами и послепродажному обслуживанию. Передача функций канала поставки сторонним фирмам в настоящее время эволюционирует — наблюдается переход от простого снабжения с использованием независимых поставщиков к полностью сформировавшейся интегрированной системе товарно-материального снабжения.

Например, DHL и UPS предоставляют клиентам целый комплекс четко скоординированных услуг в сфере товарно-материального снабжения, таких как управление каналом поставки, индивидуализированные информационные технологии, управление товарными запасами, складирование, транспортный менеджмент, обслуживание и выполнение заказов, а также аудит и управление перевозками.

Компании передают функции канала поставки сторонним организациям по ряду причин. Во-первых, поскольку доставка продуктов на рынок является основной задачей таких организаций, они зачастую выполняют ее более эффективно и с меньшими затратами. По данным одного исследования, передача функций канала на сторону в среднем позволяет снизить затраты на 15–30%. Во-вторых, передача управления материальным снабжением третьей стороне освобождает компанию от этой функции, позволяя сосредоточиться на своей основной деятельности [32]. И наконец, компании, специализирующиеся на интегрированном снабжении, как правило, намного лучше ориентируются в постоянно усложняющейся среде товарно-материального снабжения. Это особенно полезно для компаний, которые стремятся расширить охват международного рынка. Например, фирмы, занимающиеся сбытом в Европе, сталкиваются с ошеломляющим количеством экологических законов и ограничений, которые влияют на поставки, в том числе со стандартами упаковки товаров, разрешенного размера и тоннажа транспорта и с нормами, регулируемыми уровнем шума и загрязнения окружающей среды. Передав третьей стороне управление своим каналом поставки, компания может примкнуть к уже сформированной общеевропейской системе материального снабжения, избегая при этом затрат, задержек и рисков, связанных с созданием собственной системы.

Тенденции развития каналов поставок

Мы изучили основные вопросы, связанные с организацией каналов поставок и товарно-материального снабжения, с которыми сталкиваются менеджеры современных компаний. В завершение предлагаем рассмотреть изменения, происходящие в этой сфере.

Тенденции в розничной и оптовой торговле

Тенденции в розничной торговле

Розничные продавцы работают в жесткой и непостоянной среде, которая несет в себе как угрозы, так и благоприятные возможности. Так, например, промышленность многих стран уже довольно долгое время страдает хроническим перепроизводством, что влечет

за собой все большее усиление конкуренции. Демографические характеристики потребителей, их образ жизни и покупательские привычки стремительно изменяются; то же самое относится и к методам розничной торговли. Поэтому, чтобы преуспеть, розничные продавцы должны внимательно выбирать целевые сегменты и грамотно позиционировать себя. Планируя и реализуя конкурентные стратегии, им необходимо учитывать описанные ниже тенденции.

Новые формы розничной торговли и сокращение жизненного цикла розничной продажи

Колесо розницы — концепция розничной торговли, согласно которой новые типы розничных магазинов обычно начинают работать как низкоприбыльные, дешевые и непрестижные торговые точки, но со временем перерастают в более дорогие магазины с более качественным обслуживанием и постепенно становятся похожими на традиционные пункты розничной продажи, которые они заменили.

Чтобы эффективно действовать в новых условиях и удовлетворять новые потребительские нужды, в наше время продолжают появляться новые формы розничной торговли, но их жизненный цикл неуклонно сокращается. Универсальным магазинам понадобилось около 100 лет, чтобы достичь стадии зрелости жизненного цикла, а более недавние формы розничной торговли, такие, например, как магазины-склады, достигли этой стадии всего за 10 лет. В такой ситуации даже самая устойчивая на первый взгляд позиция в сфере розничной торговли очень и очень уязвима.

Многие инновации в розничной сфере частично объясняются концепцией колеса розницы. Согласно ей многие из новых типов предприятий розничной торговли начинают работать как низкоприбыльные дешевые магазины с низким статусом. Они бросают вызов сформировавшимся продавцам, которые “разжирели” за счет роста затрат и прибылей. Успех новых субъектов рынка розничной торговли позволяет им совершенствовать свою деятельность, предлагать товары все более высокого качества и предоставлять больше услуг потребителям. Их затраты соответственно тоже растут, заставляя их повышать цены на товары. Постепенно новые продавцы становятся очень похожими на традиционных субъектов розничной торговли, которых они заменяют. Цикл начинается снова, когда появляются новые типы розничных продавцов с более низкими ценами и затратами. Концепция колеса розницы отчасти поясняет изначальный успех и последующие проблемы универсальных магазинов, супермаркетов и магазинов уцененных товаров, а также недавний взлет магазинов сниженных цен и предприятий упрощенной розничной торговли [34]. Следовательно, можно сказать, что четкой формулы успеха тут не существует. Чтобы процветать, розничным продавцам надо постоянно адаптировать свою деятельность с учетом внешних изменений.

Пружина розницы — явление, отражающее изменение поведения товарного ассортимента и деятельности розничного продавца со временем; как правило, они проходят цикл типа “расширение–сужение–расширение”. Но многие розничные организации развиваются в соответствии с циклом “сужение–расширение–сужение”.

В то время как колесо розницы отражает процесс появления и эволюции новых типов розничных магазинов, концепцию **пружины розницы** используют для пояснения периодических изменений глубины ассортимента розничных магазинов и масштаба их операций. Как правило, розничные магазины начинают свою деятельность с продажи широкого ассортимента продуктов. Далее идут продавцы, предлагающие более узкий, или специализированный выбор, которые, в свою очередь, постепенно вытесняются массовы-

ми продавцами широких товарных линий. Согласно теории пружины розницы продавцы эволюционируют в соответствии с циклом “расширение–сужение–расширение” товарного ассортимента. Она подтверждается эволюцией американской сферы розничной торговли, в которой универсальные магазины XIX века в свое время уступили место продавцам специализированного ассортимента, а их, в свою очередь, сменили послевоенные розничные торговцы товарами смешанного ассортимента. Концепция пружины может использоваться и для описания более позднего цикла “сужение–расширение–сужение” розничной торговли, который характерен для некоторых ее секторов.

Развитие внемагазинной розничной торговли

Хотя большая часть розничных магазинов по-прежнему работает старым добрым способом, т.е. с оплатой через кассы, у потребителей появился целый ряд вариантов, в том числе возможность заказа товаров по почте, телевидению и телефону и через Интернет. Для некоторых традиционных розничных продавцов подобные нововведения несут угрозу, но перед другими они открывают весьма впечатляющие новые возможности. Большинство продавцов активно осваивают прямые каналы розничной торговли. По сути, большая доля розничных электронных продаж приходится на компании, которые объединяют традиционные способы торговли с электронными, а не на их “чисто электронных” коллег. Например, фирма Office Depot, продающая офисные принадлежности двумя этими способами, сегодня вторым по величине в мире виртуальным продавцом после “сугубо электронной” Amazon.com [36].

Конвергенция розничной торговли

Современные розничные предприятия все чаще продают одинаковые товары по одинаковым ценам одним и тем же потребителям и конкурируют с широким и пестрым набором других продавцов. Например, любой потребитель может купить компакт-диск практически по той же цене как минимум у дюжины продавцов самых разных типов: в специализированном музыкальном магазине, в магазине уцененных товаров, в торговом центре электроники, в универсаме уцененных товаров, в пункте проката видеоаппаратуры или на любом из множества веб-сайтов. А если говорить о марочных бытовых электроприборах, то за одних и тех же потребителей на этом рынке борются универсальные магазины, розничные магазины сниженных цен, торговые центры электроники и масса веб-сайтов.

Такое слияние потребителей, товаров, цен и продавцов называют *конвергенцией розничной торговли* [37]. Речь идет о слиянии покупателей, товаров и цен. Потребители с разными уровнями доходов посещают одни и те же магазины, зачастую приобретая одни и те же товары. Прежние различия между магазинами уцененных товаров, узкоспециализированными магазинами и универсальными магазинами уже мало что значат; успешное предприятие розничной торговли должно превосходить массу соперников по ассортименту, уровню обслуживания и ценам.

Явление конвергенции означает ужесточение конкуренции между розничными продавцами и дополнительные трудности при дифференциации их предложений. Особенно жесткая конкуренция наблюдается между сетями крупных торговых центров и более мелкими магазинами, принадлежащими независимым владельцам. Благодаря своей оптовой покупательной способности и большим объемам продаж, торговые сети могут закупать товар с меньшими затратами и довольствоваться меньшими относительными прибылями. Появление торгового центра в том или ином районе, как правило, быстро вытесняет с рынка местных независимых продавцов. Например, в Великобритании и Германии

Wal-Mart обвиняют в “истреблении” мелких независимых продавцов, которые работали в ближних районах.

Следует, однако, сказать, что эта тенденция губительна не для всех мелких торговых фирм. Многие независимые продавцы процветают. Как оказалось, внушительные размеры и огромная маркетинговая мощь зачастую не способны пересилить индивидуализированный подход к обслуживанию, который используют маленькие магазины и который так ценят многие потребители. Крупным торговым центрам никогда не удастся заполнить отдельные рыночные ниши, которые занимают маленькие розничные магазины, обслуживающие конкретный потребительский сегмент.

Появление гигантов розничной торговли

Появление и развитие крупных розничных предприятий, торгующих товарами смешанного ассортимента, и специализированных торговых центров, формирование вертикальных маркетинговых систем и закупочных альянсов, а также волна слияний и поглощений в сфере розничной торговли подготовили отличную почву для истинных “тяжеловесов” и гигантов розничных продаж. Например, в секторе бакалейной торговли битва за мировое господство между 80 крупными торговыми сетями Европы закончилась появлением “суперлиги”, включающей меньше десятка поистине гигантских объединений, в том числе Wal-Mart, Carrefour, Metroag, Tesco, Ahold, Groupe Casino, Sainsbury's и Delhaize.

За счет отличных информационных систем и огромной покупательской способности эти гиганты розничной торговли могут предложить потребителю более широкий выбор товаров и более качественное обслуживание и при этом обеспечить стабильную экономию своих средств. Благодаря этому они разрастаются до еще больших размеров, вытесняя более мелких и слабых конкурентов. Кроме того, гиганты перераспределяют власть между розничными продавцами и производителями. Фактически доступ к огромной массе потребителей сегодня контролирует горстка розничных торговых компаний, которые благодаря этому имеют огромное влияние на производителей.

Повышение важности технологий в сфере розничных продаж

Технологии в сфере розничной торговли становятся все более важными инструментами конкурентной борьбы. Прогрессивные продавцы используют компьютеры для составления более точных прогнозов, контроля затрат на содержание товарных запасов, электронного заказа продукции у поставщиков, обмена информацией между магазинами и даже для продажи товаров покупателям непосредственно в магазине. Они внедряют системы сканирования в пунктах расчета, электронным способом проводят сделки, переводят средства, обмениваются данными; используют внутримагазинное телевидение и усовершенствованные электронные системы управления товарными запасами.

По всей видимости, самые невероятные технологические достижения в сфере розничных продаж касаются способов, с помощью которых продавцы связываются с потребителями. Прежде они общались с клиентами через магазины, торговый персонал, товары и их упаковку, а также через прямую почтовую рассылку и рекламу в СМИ. Сейчас все обстоит намного сложнее, поскольку появились десятки новых способов привлечения потребителей. Действительно, даже если опустить самое очевидное нововведение в этой области — веб, то розничных продавцов сегодня окружает огромное множество технических новинок, способных в корне изменить методы общения продавцов и производителей с потребителями. Достаточно вспомнить о киосках с жидкокристаллическими экранами, об электронных табло на полках; о мини-компьютерах, используемых продавцами

консультантами, о системах самосканирования, смарт-картах и т.д. Следовательно, ответ на вопрос “Будут ли технологии изменять способ общения розничных продавцов с покупателями и в будущем?”, несомненно, утвердительный.

Глобальная экспансия розничной торговли

Все больше розничных торговых организаций уникальных форматов с устойчивой позицией торговой марки осваивает зарубежные рынки. Многие производители выходят на международный уровень, чтобы не застревать на достигших стадии зрелости и насыщения местных рынках. Благодаря эффективным маркетинговым методикам ряд американских гигантов розничных продаж — McDonald’s, KFC, Gap, Toys ‘R’ Us, Wal-Mart — достиг огромного успеха в самых разных странах. Однако, если говорить о глобальной экспансии, европейские и азиатские продавцы опережают своих американских коллег. Всего 18% американских предприятий розничной торговли работают на международных рынках, в то время как для европейских продавцов этот показатель составляет 40%, а для азиатских — 31%. Среди европейских розничных торговых организаций, которым удалось стать глобальными, следует назвать британские компании Tesco и Marks & Spencer, итальянского производителя одежды Benetton, французскую сеть гипермаркетов Carrefour и шведскую фирму Hennes & Mauritz, а также магазины IKEA.

Создается впечатление, что все розничные торговые фирмы заболели идеей глобализации, однако следует отметить, что преуспевают на международном поприще далеко не все. Несмотря на огромный энтузиазм, розничные продавцы обнаружили, что переход через государственную границу в их сфере деятельности — задача весьма непростая. Так, английские торговые компании Dixons, Habitat, Mothercare и Next со временем вынуждены были оставить американский рынок. Даже итальянской компании Benetton, бывшему лидеру глобализации, в начале 1990-х годов пришлось закрыть в США сотни магазинов. Carrefour и Wal-Mart выход на зарубежные рынки также дается не без труда.

Тенденции в сфере оптовой торговли

На рубеже тысячелетий отрасль оптовой торговли столкнулась с серьезными проблемами. Она по-прежнему очень уязвима к одной из самых устойчивых тенденций последнего десятилетия: речь идет о решительном сопротивлении росту цен и отсеивании поставщиков, которые не повышают ценность своих услуг на базе затрат и качества. Прогрессивные оптовые продавцы постоянно ищут более эффективные способы удовлетворения изменяющихся нужд своих поставщиков и целевых потребителей. Они понимают, чтобы выжить, им необходимо увеличивать потребительскую ценность за счет повышения скорости и эффективности работы всего маркетингового канала. Для достижения этой цели они должны постоянно повышать качество обслуживания и сокращать затраты.

Различие между крупными розничными и оптовыми продавцами по-прежнему остается нечетким. Существуют розничные торговые организации, которые оперируют такими форматами, как клубные склады-магазины и гипермаркеты, выполняющими многие функции оптовых продавцов. А многие крупные оптовые продавцы, в свою очередь, разворачивают деятельность в сфере розничной торговли. Наиболее ярким представителем данного типа гибридной организации служит оптовая компания Makro, которая продает товары за наличный расчет и предоставляет минимальный набор услуг. С одной стороны, компания является оптовым продавцом с ограниченным комплексом обслуживания, который продает товары преимущественно промышленным покупателям — владельцам мелких магазинов и торговцам. Но, с другой стороны, Makro стала крупной организацией

розничной торговли, поскольку многие “промышленные покупатели”, которые приобретают товар со склада, на самом деле не будут реселлерами, а просто закупают большие партии для собственного потребления.

Оптовики будут продолжать расширять комплекс услуг, предоставляемых розничным продавцам, в том числе совместно проводить рекламные мероприятия, составлять информационные отчеты в сфере маркетинга и менеджмента, предоставлять бухгалтерские услуги, проводить электронные и другие операции. Повышение себестоимости продуктов, с одной стороны, и расширение комплекса услуг — с другой, несомненно, скажется на прибыли оптовых продавцов. Оптовые продавцы, которым не удастся найти действенные способы предоставления клиентам потребительской ценности, скоро окажутся за бортом. Впрочем, надо надеяться, что использование компьютерных, автоматизированных и сетевых систем поможет оптовым продавцам сдерживать рост затрат на заказ, доставку и хранение товарных запасов и при этом повысить свою эффективность.

И наконец, в условиях замедления экономического развития внутренних рынков и тенденции глобализации торговли многие крупные оптовые продавцы выходят на международный уровень, что создает новые проблемы. Чтобы выжить, участникам оптового рынка надо научиться приспосабливаться к изменениям внешней среды. Как и их потребители — реселлеры и розничные продавцы, успех которых зависит от способности привлекать и удерживать потребителей за счет предоставления им большей потребительской ценности, чем их конкуренты, — оптовики также должны постоянно совершенствовать свой процесс повышения ценности. В любом канале распределения, как оптовом, так и розничном, ничего не меняется до тех пор, пока не будет осуществлена продажа, т.е. пока потребитель не приобретет товар. И если потребитель не вернется вновь, долговременного вознаграждения можно не ждать!

Обзор основных концепций

Понимание сущности каналов распределения очень важно, поскольку выбор канала распределения остается одним из самых трудных решений, с которыми сталкивается компания; кроме того, эти решения непосредственно влияют на принятие других маркетинговых решений. Каждая система распределения предполагает различные уровни дохода и издержек и предназначена для различных сегментов целевых потребителей. Руководство компании должно взвешенно принимать решение о структуре канала, учитывая как текущие потребности, так и возможные изменения, которые произойдут на рынке в будущем. Одни компании уделяют своим каналам распределения слишком мало внимания. Другие же используют хорошо отлаженные системы распределения, чтобы получить преимущества перед своими конкурентами.

1. Объясните, почему компании используют каналы распределения и какие функции эти каналы выполняют.

Большинство производителей пользуются услугами посредников. Они создают канал распределения — совокупность взаимозависимых организаций, вовлеченных в процесс доставки товаров или услуг к конечному потребителю или предприятию для дальнейшего использования или потребления. Благодаря своим связям, опыту, специализации и масштабам операций посредники обычно предлагают фирме-заказчику больше, чем она могла бы сделать самостоятельно. Каналы распределения выполняют множество важных функций. Некоторые из них помогают

завершать сделки, собирая и распространяя информацию, необходимую для планирования производственного процесса и обслуживания. Они также распространяют достоверную информацию о предлагаемом товаре, налаживают контакты — ищут и ведут переговоры с потенциальными покупателями; способствуют тому, чтобы товар полностью соответствовал нуждам потребителей. Кроме того, они помогают согласовать цены, условия поставки и прочего для успешной продажи товара. Выполнение других функций этих каналов направлено на выполнение уже заключенных соглашений. Для этого посредники осуществляют физическое перемещение товаров — транспортировку и хранение; финансирование — привлечение и использование средств, необходимых для обеспечения работы каналов, а также берут на себя риск, связанный с товародвижением.

2. Объясните, как взаимодействуют между собой участники канала распределения и как они организуют работу канала.

Работа канала будет наиболее эффективной, когда каждый его участник будет выполнять то, что он делает лучше всех. В идеальном случае, поскольку успех каждого отдельного участника канала зависит от эффективности работы всего канала, все компании, участвующие в товародвижении, должны координировать свою работу. Они должны понять и осознать свои функции, согласовать свои цели и действия, скооперироваться для достижения общих целей, стоящих перед каналом. Объединение усилий позволит им лучше понять, обслужить и удовлетворить потребности целевого рынка. В больших компаниях существует формальная организационная структура, которая распределяет роли и осуществляет необходимое руководство. Но в каналах распределения, которые образованы независимыми фирмами, обязанности и полномочия формально не распределены. В традиционных каналах сбыта отсутствовало единое руководство, которое распределяло бы обязанности и улаживало конфликты. В последнее время, однако, появились новые формы организации каналов, которые обеспечивают единое руководство и повышают эффективность работы всего канала.

3. Расскажите об альтернативных вариантах построения канала.

Каждая компания должна выявить несколько вариантов построения каналов распределения — от прямых продаж и до использования нескольких промежуточных *уровней канала*. Каналы распределения сталкиваются с продолжительными и нередко кардинальными изменениями. Существуют три основные тенденции развития каналов: *вертикальные*, *горизонтальные* и *комбинированные маркетинговые системы*. Эти изменения оказывают влияние на взаимодействие, конфликты и конкуренцию внутри каналов распределения. Принятие решений о *структуре каналов* распределения начинается с выяснения вопроса о видах обслуживания, необходимых потребителю, а также с постановки целей и определения ограничений канала распределения. Потом компания разрабатывает основные варианты построения канала с учетом *типов* посредников, *количества* промежуточных уровней и *обязанностей* участников канала распределения. Потом эти варианты оцениваются с помощью ряда критериев: *экономического*, *возможности контроля* и *гибкости*. Решения по управлению каналом распределения предусматривают отбор квалифицированных посредников и их мотивацию. Работа отдельных участников канала также подлежит регулярному оцениванию.

4. Объясните, как компании подбирают, мотивируют участников канала распределения и оценивают их деятельность.

Компании-производители различаются между собой по своей способности привлекать квалифицированных маркетинговых посредников. У одних компаний-производителей вообще не возникает проблем с привлечением новых участников канала распределения. Другим же приходится прикладывать немалые усилия к тому, чтобы подобрать для себя достаточно квалифицированных посредников. Отбирая посредников, компания должна оценивать способности каждого из новых участников канала распределения и отбирать лишь тех, кто в наибольшей степени отвечает задачам, которые предстоит решать соответствующему каналу распределения. После того как потенциальные участники канала распределения будут отобраны, для них нужно постоянно создавать мотивации, которые вынуждали бы их действовать с максимальной отдачей и эффективностью. Компания должна не только осуществлять продажу товаров через своих посредников, но и продавать *им* свои товары. Компания должна налаживать и поддерживать долговременные партнерские отношения с остальными участниками канала распределения во имя создания такой маркетинговой системы, которая удовлетворяла бы потребностям *как* самой компании-производителя, *так и* ее партнеров. Кроме того, компания должна регулярно оценивать эффективность каждого из своих партнеров по каналу распределения, сравнивая ее с определенными стандартами эффективности и вознаграждая посредников, которые действуют достаточно эффективно и помогают более слабым своим партнерам (или заменяют их).

5. Расскажите о сущности и роли товародвижения (маркетинговой логистики) и интегрированного управления цепочками поставок в деятельности компании.

С тех пор как увеличилось количество компаний, работа которых основана на применении концепции маркетинга, многие из них стали уделять больше внимания *товародвижению*, или *маркетинговой логистике*. Товародвижение является той сферой деятельности, которая предоставляет возможность значительно сократить расходы и повысить степень удовлетворенности потребителя. Маркетинговая логистика решает проблемы не только *исходящего* распределения (перемещение товаров от предприятий к потребителям), но и проблемы *входящего* распределения (доставка товаров и материалов от поставщиков на предприятия), а также проблемы *обратного* распределения (доставка поврежденных, бракованных, невостребованных или избыточных товаров, возвращенных потребителями или реселлерами). Маркетинговая логистика предполагает координацию усилий всех участников *цепочки поставок* для того, чтобы доставить потребителю максимальную ценность. Ни одна из логистических систем не может одновременно максимизировать уровень обслуживания потребителей и минимизировать затраты. Поэтому цель логистической системы — обеспечение *определенного* уровня обслуживания с минимальными затратами. К основным функциям маркетинговой логистики относятся *обработка заказов, складирование, управление запасами и транспортировка*.

Все больше компаний принимают концепцию *интегрированного управления товародвижением*, осознавая, что повысить эффективность маркетинговой логистики можно с помощью сотрудничества между различными отделами одного предприятия и между различными участниками канала распределения. Компании могут достичь слаженности между различными подразделениями в работе по организации маркетинговой логистики, создавая межфункциональные логистические подразделения или новые управленческие должности, предполагающие межфункциональные полномочия. Партнерские отношения между участниками канала

распределения могут принимать форму межфирменных команд, совместных проектов и систем совместного использования информации. В результате установления подобных партнерских отношений многие фирмы отказались от *систем распределения, основанных на упреждении событий*, и стали применять *системы распределения, реагирующие на события*. Сегодня некоторые компании для снижения издержек, повышения эффективности и более быстрого и эффективного выхода на международный рынок доверяют выполнение функций по товародвижению специализированным компаниям, занимающимся организацией товародвижения, или сторонним провайдером логистических услуг (3PL).

Обсуждение основных концепций

1. В чем заключается разница между цепочкой поставок и сетью доставки потребительской ценности?
2. Каким образом канал распределения может превратиться из традиционного канала распределения в вертикальную маркетинговую систему?
3. В этой главе компания Hewlett-Packard и инвестиционный фонд Fidelity Investment упоминаются как компании, использующие комбинированную маркетинговую систему. Обсудите плюсы и минусы использования гибридных маркетинговых каналов.
4. Какие факторы необходимо принять во внимание компании, специализирующейся на производстве косметической продукции, при разработке своего маркетингового канала для новой линейки недорогих косметических товаров?
5. Укажите основные проблемы, с которыми придется столкнуться организации в ходе взаимодействия со своими партнерами по каналу распределения. Перечислите ряд методов, используемых компаниями для создания мотиваций у своих партнеров по каналу распределения.
6. Укажите три причины, в силу которых управление цепочкой поставок является важной составляющей сети доставки потребительской ценности.

Применение основных концепций

1. ExerWise, новая компания, выпускающая профессиональный спортивный тренажер Ab Toner, решает, каким из двух вариантов маркетинга ей следует воспользоваться: прямым маркетингом или сбытом через Strong's, общенациональную компанию розничной торговли спортивными товарами. Выступая в роли агента по закупкам для Strong's, опишите функции, которые ваша сеть розничной торговли может предложить компании ExerWise.
2. Компания Ward's Berry Farm специализируется на поставках свежей клубники, которую она продает нескольким компаниям розничной торговли через оптового дистрибьютора. Сформируйте небольшую группу и предложите каждому из членов группы выступить в одной из следующих ролей: фермер, выращивающий клубнику; оптовый продавец; розничный торговец. Выступая каждый в своей роли, обсудите три проблемы, связанные с действиями других членов канала распределе-

ния и вызывавшие у вас в последнее время наибольшее раздражение. Выскажите причины своего недовольства и попытайтесь уладить конфликт.

3. Компания Oracle предлагает компьютеризованные решения проблем, связанных с управлением цепочками поставок. Обратитесь на веб-сайт Oracle (<http://www.oracle.com/applications/scm/index.html>) и ознакомьтесь с продукцией этой компании, связанной с управлением цепочками поставок. Перечислите пять способов, посредством которых эти программные продукты могли бы помочь руководителям повысить эффективность управления их цепочками поставок.

Примечания

1. Louis Stern and Adel I. El-Ansary, *Marketing Channels*, 7th edn (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), p. 3.
2. www.luxottica.com/english/profilo_aziendale/index_keyfacts.html, August 2006.
3. Miguel Helft, "Fashion fast forward", *Business 2.0* (May 2002), p. 60; John Tagliabue, "A rival to Gap that operates like Dell", *New York Times* (30 May 2003), p. W-1; Kasra Ferdows, Michael A. Lewis and Jose A.D. Machuca, "Rapid-fire fulfillment", *Harvard Business Review* (November 2004), p. 104–110; Brian Dunn, "Inside the Zara business model", *DNR* (20 March 2006), p. 11; Rachael Tiplady, "ZARA: Taking the lead in fast-fashion", *BusinessWeek Online* (4 April 2006), см. www.businessweek.com/globalbiz/content/apr2006/gb20060404_167078.htm; см. также другую информацию на www.inditex.com, August 2006.
4. Angela Mackay, "Esprit celebrates its anniversary in style", *Financial Times* (19 September 2003), p. 31.
5. www.franchisor.ikea.com/txtfranchise.html, August 2007.
6. www.ikea.com; также см. Christopher Brown-Humes, "An empire built on a flat-pack", *Financial Times* (24 November 2003), p. 12.
7. Andrew Yeh, "McDonald's seeks heavy traffic fast-food expansion", *Financial Times* (21 June 2006), p. 12.
8. См. www.mind-advertising.com/ch/nestea_ch.htm и www.nestle.com/Our_Brands/Breakfast_Cereals/Overview/Breakfast+Cereals.htm, September 2006. См. также Andrew McMains, "Anomaly to introduce Gold Peak tea" (25 July 2006), см. www.adweek.com.
9. Matt Hobb and Hugh Wilson, "The multi-channel challenge", *Marketing Business* (February 2004), p. 12–15.
10. Astrid Wendlandt, "Sainsbury to build on deal with Shell", *Financial Times* (3 June 2003), p. 25; Alison Smith, "Tesco steals a march on local rivals", *Financial Times* (31 October 2002), p. 25.
11. Adam Jones and Elizabeth Rigby, "Carrefour gets competitive", *Financial Times* (10 March 2006), p. 10.
12. Mike Hinchcliffe, "Time to take a new look at Netto", *The Retail Bulletin* (23 August 2007), см. www.theretailbulletin.com/print.php.

13. Сайты www.spar.com и www.spar-int.com.
14. "The bull-dozer of Bentonville slows", *The Economist* (17 February 2007), p. 70; "Heading for exit", *The Economist* (5 August 2006), p. 54; Elizabeth Rigby, "Carrefour gets competitive", *Financial Times* (10 March 2006), p. 10; Peggy Hollinger, "Hypermarket hell: A price war forces Carrefour to defend the home front", *Financial Times* (25 January 2005), p. 15; Bayan Rahman, "Carrefour begins a new era in Japan", *Financial Times* (6 October 2003), p. 26; Bertrand Benoit, "Wal-Mart finds German failures hard to swallow", *Financial Times* (12 October 2000), p. 25; Peggy Hollinger, "A shopping market stacked with difficulties", *Financial Times* (2 August 2000), p. 19.
15. Normandy Madden, "Two Chinas", *Advertising Age* (16 August 2004), p. 1, 22; Dana James, "Dark clouds should part for international marketers", *Marketing News* (7 January 2002), p. 9, 13; Russell Flannery, "Red tape", *Forbes* (3 March 2003), p. 97–100; and Russell Flannery, "China: The slow boat", *Forbes* (12 April 2004), p. 76.
16. Andrew Ward, "An octopus in the shopping trolley", *Financial Times* (11 January 2002), p. 9.
17. James A. Narus and James C. Anderson, "Rethinking distribution", *Harvard Business Review* (July–August 1996), p. 112–120; James C. Anderson and James A. Narus, *Business Market Management* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999), p. 276–288; Jonathon D. Hibbard, Nirmalya Kumar and Louis W. Stern, "Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships", *Journal of Marketing Research* (February 2001), p. 45–61; and Stavros P. Kalafatis, "Buyer–seller relationships among channels of distribution", *Industrial Marketing Management* (April 2002), p. 215–25128.
18. Heather Harreld and Paul Krill, "Channel management", *InfoWorld* (8 October 2001), p. 46–52; and Barbara Darrow, "Comergent revs up PRM", *CRN* (8 April 2002), p. 60.
19. Jonathan Birchall, "Wal-Mart pushes on with product ID", *Financial Times* (22 February 2007), John Blau, "RFID – the price must be right", *Financial Times* (30 May 2006) and Jeremy Grant, "RFID tags take a step forward", *Financial Times* (20 April 2006), все три статьи здесь: www.ft.com, September 2007; см. также Ann Bednarz, "IBM has some tall RFID plans", *Network World* (2 May 2005), p. 17–18; and Jack Neff, "P&G products to wear wire", *Advertising Age* (15 December 2004), p. 1, 32.
20. Haig Simon, "Traffic could clog up road arteries at heart of Europe", *Financial Times* (22 February 2005), p. 20.
21. Simon Brooke, "It's different for guys", *Financial Times* (28/29 April 2007), p. 7.
22. Информация по ChemConnect доступна на www.chemconnect.com; см. также www.covisint.com.
23. Andrew Ward, "Where winners are fast rather than large", *Financial Times Special Report* (27 March 2007), p. 2.
24. "Reinventing the store", *The Economist* (22 November 2003), p. 89–91.
25. Don E. Schultz, "Another turn of the wheel", *Marketing Management* (March–April 2002), p. 8–9.
26. S.C. Hollander, "Notes on the retail accordion", *Journal of Retailing*, 42, 2 (1966), p. 24; Neil Buckley, "Still shopping as the margins drop", *Financial Times* (4 August 1994), p. 15; Cathy Hart, "The retail accordion and assortment strategies: an exploratory study", *International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 9 (April 1999), p. 111–126.

27. “Clicks, bricks and bargains”, *The Economist* (3 December 2005), p. 59-60.
28. “Best of the Web – The top 50 retailing sites”, *Internet Retailer* (December 2004), см. www.internetretailer.com; Sungwook Min and Mary Wolfinbarger, “Market share, profit margin, and marketing efficiency of early movers, bricks and clicks, and specialists in e-commerce”, *Journal of Business Research* (August 2005), p. 1030–1039; “Peapod and Scholastic deliver highest consistency rate”, *Internet Retailer* (10 May 2006), см. www.internetretailer.com.
29. Maija Palmer, “Internet shopping tops 100 billion”, *Financial Times* (18 May 2007), p. 3; Elizabeth Rigby, “Online tricks turn browsers to sales clicks”, *Financial Times* (18 May 2007), p. 3; “Clicks, bricks and bargains”, *The Economist* (3 December 2005), p. 75-76; “Storm clouds over the mall”, *The Economist* (8 October 2005), p. 77-78.
30. Alice Z. Cuneo, “What’s in store?”, *Advertising Age* (25 February 2002), pp. 1, 30–1. См. также Robert Berner, “Dark days in white goods for Sears”, *BusinessWeek* (10 March 2003), p. 78-79.
31. “The Fortune 500”, *Fortune* (17 April 2006), p. F1.
32. “2006 global powers of retailing”, *Stores* (January 2006), см. <http://www.nxtbook.com/nxtbooks/nrfe/stores0106-globalretail/index.php>; Nicholas George, “Hennes to accelerate global expansion”, *Financial Times* (30 January 2004), p. 31; “H&M to expand small store concept”, *Financial Times* (7 March 2003), p. 27; and Tim Craig, “Carrefour: at the intersection of global”, *Dsn Retailing Today* (18 September 2000), p. 16.
33. “Global top 5 retailers drive expansion”, www.freshplaza.com/news_detail.asp?id=1785 (23 May 2007), accessed September 2007; see also Dexter Roberts, Wendy Zellner and Carol Matlack, “Let the retail wars begin”, *BusinessWeek* (17 January 2005), p. 44-45; “Carrefour: at the intersection of global”, *Dsn Retailing Today* (18 September 2000), p. 16; “Top 250 global retailers”, *Stores* (January 2006), см. <http://www.nxtbook.com/nxtbooks/nrfe/stores0106-globalretail/index.php>; см. также информацию с www.walmartstores.com и www.carrefour.com, October 2006.

Глобальный рынок

Мир, конечно, сцена, но актеры для пьесы, надо сказать, подобраны неудачно.
Оскар Уайльд

Краткое содержание

- Введение
- Глобальный маркетинг в XXI веке
- Глобальная маркетинговая среда
- Решения о выходе на международный рынок
- Решения о том, как выйти на рынок
- Решения по поводу глобальной программы маркетинга
- Решения об организации международного маркетинга
- Резюме

Цели главы

Прочитав эту главу, вы должны уметь:

- Пояснить, как система международной торговли, экономическая, политико-правовая и культурная среда влияют на принятие решений компаний по поводу международного маркетинга.
- Описать три основных метода выхода на международные рынки.
- Объяснить, как компании приспособливают свои маркетинговые стратегии к реалиям международных рынков.
- Указать различия между тремя основными формами организации международного маркетинга.

Глобальный маркетинг в XXI веке

Рамки современного мира, по мере роста скоростей обмена информацией, передвижения людей, товаров и финансовых потоков, стремительно сжимаются. Товары, изначально производимые для потребителей одной страны — сумки Gucci, ручки Mont Blanc, немецкие автомобили BMW, японские суши, гамбургеры из McDonald's — теперь с радостью воспринимаются покупателями в других странах.

Международная торговля бурно развивается. С 1969 года количество многонациональных корпораций в 14 самых богатых странах мира возросло более чем втрое — с 7 до 24 тыс. Эти компании контролируют одну треть всех активов частного сектора, а суммарный объем продаж их продукции по всему миру составляет 6 трлн. долл. (4,96 трлн. евро). Импорт товаров и услуг во всем мире сегодня составляет 24% валового внутреннего продукта, т.е. вдвое больше, чем сорок лет назад. Мировой торговый оборот сегодня равен 29% мирового ВВП, т.е. с 1990 года показатель поднялся на 10%. США экспортировали больше товаров,

чем любая другая отдельно взятая страна: объем продаж американской продукции за рубежом в 1999 году равнялся 695 млрд. долл. (781 млрд. евро), или 12,4% мирового экспорта. Впрочем, на ЕС с экспортом в 800 млрд. евро на 1999 год приходится еще большая доля (18,9%) мирового торгового оборота. С каждым днем все больше компаний, крупных и мелких, сталкиваются с проблемами международного маркетинга.

В связи с исключительной важностью данной темы мы полностью посвятим ей эту главу. Мы рассмотрим основные решения, которые принимают компании перед лицом глобализации: решения о том, на какие рынки выходить, как разрабатывать программы и схемы организации глобального маркетинга.

Компании уделяют мало внимания международной торговле, если внутренний рынок достаточно велик и изобилует возможностями. Внутренний рынок также гораздо безопаснее. Менеджерам не нужно учить иностранные языки, иметь дело с непривычными и нестабильными валютами, сталкиваться с политической и правовой неопределенностью или приспосабливать свои товары к неизвестным им потребностям иностранных покупателей.

Однако сегодня, когда изменились условия ведения бизнеса, компании не могут позволить себе игнорировать международные рынки. Экономика стран во всем мире все больше зависит одна от другой. В свою очередь, компании, некогда защищенные от зарубежных конкурентов, сейчас вынуждены использовать глобальный подход к ведению своего бизнеса.

Действительно, многие компании занимаются международной деятельностью уже десятки лет. По всей Европе и Северной Америке названия таких фирм, как Toyota, Sony, Panasonic и Toshiba, стали широкоизвестными. В свою очередь, названия таких фирм, как Kodak, McDonald's, Gillette, Nestle, Nokia, Mercedes и IKEA, знакомы большинству потребителей в Японии, Таиланде и Сингапуре. Но сегодня международная конкуренция растет. Иностранные фирмы активно осваивают новые международные рынки, а внутренние рынки уже не так богаты возможностями, как раньше. Местные компании, никогда не подозревавшие об иностранных конкурентах, вдруг обнаруживают их у себя под носом. Фирма, предпочитающая только соображений безопасности действовать исключительно на внутреннем рынке, не только теряет возможность освоения рынков других стран, но и рискует потерять своих собственных покупателей.

Некоторые страны и компании хотели бы ограничить поток иностранного импорта с помощью политики протекционизма. Однако в конечном итоге это только поднимет стоимость жизни и защитит малоэффективные местные фирмы. Наилучший для компаний способ конкурентной борьбы — это постоянное совершенствование продукции для внутреннего рынка и расширение ее деятельности на зарубежных рынках.

Компании, которые откладывают выход на международную арену, рискуют остаться за бортом растущих рынков по всему миру. Фирмы, которые из соображений безопасности предпочитают работать на внутреннем рынке, могут не только утратить шансы освоения других рынков, но и рискуют уступить свою клиентуру компаниям из соседних стран, вторгшимся на внутренние рынки.

Следует учитывать, что сегодня возросли и риски, связанные с международным бизнесом. Компании, выходящие на мировой рынок, сталкиваются с несколькими основными проблемами. Большие долги, инфляция и безработица во многих странах привели к появлению крайне нестабильных правительств и валют, которые ограничивают торговлю и подвергают иностранные фирмы значительному риску. Правительства налагают больше ограничений на иностранные компании: требуют, чтобы они владели предприятиями совместно с национальными партнерами, нанимали местных сотрудников и ограничивали вывоз капитала из страны. Более того, некоторые страны часто навязывают высокие тарифы или

экономические барьеры, чтобы защитить собственную экономику. Наконец, коррупция становится все более значимой проблемой — в ряде стран чиновники часто отдают предпочтение не тем компаниям, которые предлагают наилучшие проекты, а тем, кто дает самые большие взятки. И все же у компаний, занятых в глобальных отраслях, нет другого выбора, кроме интернационализации своего бизнеса и превращения компании в глобальную.

Глобальная отрасль — это отрасль, в которой стратегические позиции компаний-конкурентов на данном географическом или национальном рынке зависят от их глобальной позиции в целом.

Глобальная компания — это компания, которая благодаря деятельности в нескольких странах получает такие преимущества в НИОКР, производстве, маркетинге и финансах, которые недоступны ее конкурентам на внутреннем рынке.

Международная компания рассматривает весь мир как единый рынок. Она не придает особого значения государственным границам и вкладывает капитал, приобретает материалы и компоненты, производит и продвигает свои товары там, где ей это удастся лучше всего. Например, при производстве “мирового грузовика” компания Ford предпочитает, чтобы корпус изготавливался в Европе, а шасси — в Северной Америке. Машину собирают в Бразилии, а продается она в США. Таким образом, глобальные компании получают преимущества за счет планирования, развертывания и координации своей деятельности в мировых масштабах. Эти преимущества — основная причина недавних программ глобальной реструктуризации, предпринятых немецкими производителями автомобилей BMW и Mercedes-Benz. **Глобальный маркетинг** подразумевает интеграцию и стандартизацию маркетинговой деятельности на различных географических рынках.

Глобальный маркетинг подразумевает интеграцию и стандартизацию маркетинговой деятельности на различных географических рынках.

Он, не исключая приспособления маркетингового комплекса под специфику отдельных стран, предполагает, что компании, по возможности, игнорируют традиционные границы между национальными рынками и используют сходство рынков для завоевания конкурентного преимущества.

Например, в Германии компания-продавец не может принять оплату с помощью кредитной карточки, пока с момента отправки товара не пройдет две недели. Также компании, эмитирующие кредитные карточки и занимающиеся прямым маркетингом, не имеют права сбора данных определенного характера о потенциальных клиентах. Подобные запреты, иногда сочетающиеся с недостаточным развитием банковских систем, приводят к ограничению использования кредитных карточек и прямых доставок.

Рассмотрим другой пример. Недавно две французские антирасистские группировки заставили Yahoo! снять с аукциона, проводимого на ее американском сайте, такие объекты коллекционирования, как флаги со свастикой и нацистскую униформу, поскольку во Франции показ и продажа объектов, разжигающих расовую ненависть, считаются незаконными. Французский судья постановил, что компания Yahoo!, занимающаяся интернет-торговлей, должна не допустить просмотр и покупку французскими посетителями сайта предметов нацистской истории или уплатить штраф. Хотя вероятность того, что подобный приговор будет когда-нибудь приведен в исполнение, крайне низкая по техническим и правовым причинам, данный приговор ярко иллюстрирует, как правительства могут навязывать свои законы виртуальному миру, который, похоже, просочился через государственные границы. Несмотря на то что некоторые поспешили отвергли приговор, вынесенный Yahoo!, как забавную попытку французов оградить себя от реалий современного

бизнеса, многие эксперты опасаются, что это решение заставит другие страны попытаться навязать свои законы зарубежным компаниям, занимающимся электронным бизнесом. Это могло бы привести к дорогостоящей реорганизации сайтов, необходимой для того, чтобы привести их в соответствие с различными национальными законодательствами.



Рис. 20.1. Основные решения в сфере международного маркетинга

Впрочем, несмотря на барьеры, глобальные интернет-компании быстро развиваются. Для компаний, желающих стать или остаться глобальными, Интернет и сетевые услуги являются простым путем, позволяющим начать деятельность в этом направлении или подкрепить другие маркетинговые мероприятия. Более того, мир становится теснее, и каждая компания, работающая в глобальной индустрии (крупная или мелкая, виртуальная или традиционная), должна найти и укрепить свое место на международных рынках.

Рост глобализации означает, что все компании должны ответить на ряд базовых вопросов. Какое положение на рынке нам следует попытаться занять в нашей стране, в экономическом регионе (например, в Западной Европе, Восточной Европе, Северной Америке, Азии, Тихоокеанском бассейне) и в мире? Кто наши будущие конкуренты на международном рынке, каковы их стратегии и ресурсы? Где нам следует производить или приобретать товары? Какие стратегические альянсы мы должны заключить с другими фирмами на мировом рынке?

Как показано на рис. 20.1, компания должна принять шесть ключевых решений в сфере международного маркетинга. Каждое из них будет подробно рассмотрено ниже.

Глобальная маркетинговая среда

Чтобы преуспеть в международном бизнесе, компаниям следует научиться анализировать факторы его среды.

Понимание факторов глобальной маркетинговой среды

Перед тем как решить, продавать или не продавать продукцию за рубежом, компания должна досконально разобраться в международной маркетинговой среде. Эта ситуация значительно изменилась за последние два десятилетия, появились как новые возможности, так и новые угрозы. Мировая экономика приобрела глобальный характер. Мировая торговля и инвестиционная сфера резко расширились, открывая множество привлекательных рынков в Западной и Восточной Европе, Китае, Тихоокеанском бассейне, России и в других регионах. Мы наблюдаем развитие глобальных брендов в автомобилестроении, производстве продуктов питания, одежды, косметики, электроники, компьютеров и программного обеспечения и многих других товаров. Численность международных компаний существенно возросла. Международная финансовая система стала более сложной и непостоянной. На рынках некоторых стран иностранные компании сталкиваются с новыми торговыми барьерами, созданными для защиты местных рынков от внешней конкуренции.

Система международной торговли

Компании, стремящиеся на зарубежные рынки, должны разобраться в системе международной торговли. При продаже товара другой стране фирма сталкивается с различными торговыми ограничениями. Самым распространенным из них будет **таможенный тариф (пошлина)**, т.е. налог, взимаемый иностранным государством за импорт определенных товаров. Таможенный тариф может вводиться либо для получения прибыли, либо для защиты местных фирм, например, малайских производителей автомобилей или японских поставщиков риса и спиртного.

Таможенный тариф — налог, взимаемый иностранным государством за импорт определенных товаров. Тарифы могут вводиться либо для получения прибыли, либо для защиты местных фирм.

Экспортер также может сталкиваться с **квотами**, которые определяют предельное количество товаров определенных категорий, которое готова импортировать страна. Назначение квот — экономия иностранной валюты и защита местной экономики и рабочих мест.

Квота — предельное количество товаров определенных категорий, которое готова импортировать страна. Квота вводится для экономии иностранной валюты, защиты местной экономики и рабочих мест.

Эмбарго, или бойкот, полностью запрещающий импорт определенных товаров, выступает самой жесткой формой квоты.

Эмбарго — запрет на импорт определенной продукции.

Фирмы могут сталкиваться с мерами **валютного контроля**, которые ограничивают объем валютных операций и обменный курс одной валюты по отношению к другой.

Валютный контроль — правительственные ограничения на объем валютных операций и обменный курс одной валюты по отношению к другой.

Также компании могут сталкиваться с **нетарифными торговыми барьерами**, такими как дискриминация ценового предложения компании или введение ограничительных производственных стандартов по отношению к продукции компании.

Нетарифные торговые барьеры — ограничения, не относящиеся к финансовой сфере, которые налагаются на товары, например дискриминация ценового предложения компании или введение ограничительных производственных стандартов по отношению к продукции компании.

В то же время действуют и факторы, способствующие торговле между странами. В качестве примеров приведем Генеральное соглашение о таможенных тарифах и торговле, а также различные соглашения о свободной торговле.

Всемирная торговая организация (ВТО) и Генеральное соглашение по тарифам и торговле (ГАТТ)

Генеральному соглашению по тарифам и торговле (General Agreement on Tariffs and Trade — ГАТТ, или ГАТТ) исполнилось уже 59 лет. Оно было заключено, чтобы способствовать международной торговле с помощью снижения тарифов и устранения прочих международных торговых барьеров. С момента заключения этого соглашения в 1947 году страны-участницы (в настоящий момент их уже 149) провели восемь раундов перегово-

ров в рамках ГАТТ с целью пересмотра торговых барьеров и выработки новых правил международной торговли. Первые семь раундов переговоров привели к сокращению среднесмировых тарифов на производимые товары с 45 до 5%[7]!

Самые последние переговоры в рамках ГАТТ (так называемый Уругвайский раунд) тянулись долгие семь лет до момента их завершения в 1993 году. Реализация этого договора привела к сокращению оставшихся международных торговых тарифов на 30%. Кроме того, новое соглашение в рамках ГАТТ распространяется на торговлю сельскохозяйственной продукцией и широкий спектр услуг, ужесточает международную защиту авторских прав, патентов, торговых марок и прочей интеллектуальной собственности.

Помимо снижения торговых барьеров и установления стандартов торговли, на Уругвайском раунде была учреждена Всемирная торговая организация, призванная следить за соблюдением правил ГАТТ. Одна из главных задач ВТО — вести переговоры относительно Генерального соглашения по торговле услугами, которые представлены банковскими услугами, услугами по безопасности и страхованию. В дополнение к этому ВТО выступает в роли посредника в международных спорах и применяет экономические санкции, т.е. обладает полномочиями, которых у ГАТТ никогда не было. Представители ВТО, принимающие решения на высшем уровне, встречаются каждые два года для обсуждения вопросов, касающихся соглашений организации.

Региональные зоны свободной торговли

Некоторые страны сформировали зоны свободной торговли или экономические сообщества — группы государств, созданные для реализации общих целей в сфере регулирования международной торговли. Одним из таких сообществ является Европейский Союз, который стремится создать единый европейский рынок, снимая преграды для свободного потока товаров, услуг, финансов и рабочей силы между странами, входящими в состав ЕС, и разрабатывая стратегии торговли с другими государствами. Сегодня Европейский Союз представляет один из крупнейших в мире единых рынков. До 2004 года на пятнадцать государств ЕС, население которых превышало 374 миллиона человек, приходилось около 20% мирового экспорта. После вхождения в состав ЕС в 2004 году десять новых восточно- и южноевропейских стран — Венгрии, Кипра, Мальты, Латвии, Литвы, Польши, Словакии, Словении, Чешской Республики и Эстонии — объединенная Европа насчитывает 450 миллионов человек в 25 странах. При этом следует учесть, что другие европейские государства ожидают принятия в ЕС в течение следующих десяти лет.

Объединение Европы открывает колоссальные торговые возможности перед неевропейскими компаниями, но вместе с тем таит также ряд угроз. После объединения европейские компании разрастутся, а их конкурентоспособность повысится. Еще более серьезная проблема, вероятно, состоит в том, что прозрачность барьеров внутри Европы приведет к появлению более жестких внешних ограничений. Некоторые наблюдатели предвидят появление «европейской крепости», которая осыпает благами фирмы из стран — членов ЕС, но притесняет чужаков, создавая для них такие преграды, как более жесткие квоты на импорт и другие нетарифные барьеры.

Впрочем, продвижение по пути к единой Европе идет медленно; многие боятся, что всеобщего объединения нам никогда не достичь. Тем не менее 1 января 1999 года одиннадцать из пятнадцати стран-участниц (т.е. все, за исключением Великобритании, Греции, Дании и Швеции) сделали значительный шаг в сторону унификации, утвердив евро в качестве общей валюты. Население этих одиннадцати стран составляет 290 миллионов человек, торговый оборот этих стран — 7,7 трлн. евро. В январе 2001 года Греция стала двенадцатой страной, которая ввела евро. Валюты отдельных стран европейской зоны

были постепенно вытеснены, так что 1 января 2002 года евро стало единственной валютой. Введение евро существенно снизит валютный риск, сопряженный с коммерческой деятельностью в Европе, поэтому рынки стран ЕС, валюты которых были слабыми, станут более привлекательными. В дополнение к этому, вследствие исчезновения барьеров, связанных с необходимостью обмена валют, переход на евро, скорее всего, позволит увеличить межгосударственную торговлю.

Даже после утверждения евро в качестве стандартной валюты с точки зрения маркетинга создание экономического сообщества не сделает рынок однородным. По словам одного аналитика, занимающегося вопросами международного бизнеса, «даже гармонизировав финансово-денежную систему, вы не сумеете перечеркнуть две тысячи лет традиции». С пятнадцатью разными языками и различными национальными обычаями ЕС вряд ли когда-нибудь станет «Соединенными Штатами Европы». Хотя экономические и политические границы могут рушиться, социальные и культурные различия останутся, а компании, работающие в Европе, столкнутся с огромным количеством местных традиций. И все же даже частично увенчавшееся успехом объединение Европы сделает ее более эффективной и конкурентоспособной глобальной силой, с которой следует считаться.

В Северной Америке США и Канада сняли торговые барьеры в 1989 году. В январе 1994 года Североамериканское соглашение о свободной торговле (NAFTA) задекларировало создание зоны свободной торговли между Соединенными Штатами, Мексикой и Канадой. Соглашение создало единый рынок, насчитывающий 360 миллионов человек, которые производят и потребляют товаров и услуг на сумму 6,7 трлн. долл. (5,33 трлн. евро). По истечении 15-летнего срока с момента подписания Соглашение предполагает снятие всех торговых барьеров и инвестиционных ограничений между тремя странами. До подписания NAFTA средние пошлины на ввоз американских товаров в Мексику составляли 13%, а средние таможенные тарифы на ввоз мексиканских товаров в США равнялись 6%.

Таким образом, соглашение привело к расцвету торговли между странами. Ежедневно США обмениваются с Канадой, своим крупнейшим торговым партнером, товарами и услугами на сумму свыше миллиарда долларов. (0,83 млрд. евро). С момента подписания соглашения в 1993 году объемы экспорта из США в Мексику поднялись на 170%, в то время как мексиканский экспорт в Соединенные Штаты вырос примерно на 241%. В 1998 году Мексика вместо Японии заняла место второго по величине торгового партнера США. Поскольку заключение NAFTA привело к таким успехам, уже ведутся переговоры о возможности создания зоны свободной торговли обеих Америк. В состав этой огромной зоны свободной торговли вошли бы тридцать четыре страны — от Берингова пролива до мыса Горн, с населением 800 млн. человек и суммарным валовым внутренним продуктом свыше 11 трлн. долл. (9,09 трлн. евро).

Также зоны свободной торговли сформировались в Южной Америке. Например, объединение МЕРКОСУР сегодня включает шесть стран — Аргентину, Бразилию, Парагвай, Уругвай, Боливию и Чили. Эти страны, с населением 200 млн. человек и общим торговым оборотом, превышающим 1 трлн. долл. (0,83 трлн. евро) в год, составляют крупнейший торговый блок после стран NAFTA и Европейского Союза. Сейчас ведутся переговоры о заключении соглашения о свободной торговле между ЕС и МЕРКОСУР, а страны, входящие в МЕРКОСУР, рассматривают утверждение общей валюты, мерко.

Существуют и другие сообщества свободной торговли (рис. 20.2). Фактически почти каждая страна из состава ВТО является членом одного или нескольких объединений, причем из приблизительно сотни формирований, зарегистрированных ВТО, более чем половина возникла в 1990-е годы.

Каждая страна обладает уникальными особенностями, которые следует учитывать. Готовность страны к использованию различных товаров и услуг, а также ее привлекательность как рынка для зарубежных фирм зависят от экономической, политико-правовой и культурной ситуации в ней. Мы рассмотрим влияние этих внешних факторов.



Рис. 20.2. Основные региональные торговые объединения

Экономическая среда

Международной компании следует хорошо знать экономику каждой страны. Два экономических фактора отражают привлекательность той или иной страны с точки зрения ее рынка — отраслевая структура экономики и распределение дохода.

Отраслевая экономическая структура страны определяет ее потребности в товарах и услугах, уровни дохода и занятости. Существуют четыре типа отраслевых структур.

1. *Страны с натуральным хозяйством.* В странах с натуральной экономикой подавляющее большинство жителей занято в примитивной сельскохозяйственной деятельности. Они потребляют большую часть своей продукции и обменивают ее излишки на простые товары и услуги. Они не представляют особых рыночных возможностей.
2. *Страны — экспортеры сырья.* Эти страны богаты одним или несколькими природными ресурсами, но бедны во всем остальном. Большую часть прибылей им приносит экспорт этих ресурсов. Примерами могут служить Чили (олово и медь), Демократическая Республика Конго (бывший Заир) (медь, кобальт и кофе) и Саудовская Аравия (нефть). Эти страны будут хорошими рынками для продукции тяжелого машиностроения, инструментов, оборудования и грузовых автомобилей. Если в них проживает много иностранцев и существует богатый зажиточный класс, то эти категории являются рынком для предметов роскоши.
3. *Индустриально развивающиеся страны.* В индустриально развивающейся стране обрабатывающая промышленность занимает 10–20% всей экономики; вот примеры: Египет, Филиппины, Индия, Китай и Бразилия. По мере роста производства страна требует увеличения импорта сырья текстильной промышленности, стали и тяжелого оборудования и уменьшения импорта готовой текстильной продукции и автомобилей. Индустриализация, как правило, создает новый зажиточный класс и малочисленный, но увеличивающийся средний: обе категории нуждаются в новых видах импортируемых товаров. В этих странах люди с растущим доходом хотят тратить деньги на такие товары, как модная одежда, мобильные телефоны, проигрыватели для компакт-дисков и растворимый кофе.

4. *Индустриально развитые страны.* Страны с индустриально развитой экономикой будут крупными экспортёрами готовой продукции и инвестиций. Они обмениваются товарами между собой, экспортируют их в страны другого типа, где закупают сырьё и полуфабрикаты. Различные виды производственной деятельности этих индустриально развитых стран, а также многочисленный средний класс делают их привлекательным рынком для любых видов товара. Новые индустриальные страны азиатского региона, такие как Тайвань, Сингапур, Южная Корея и Малайзия, попадают в данную категорию.

Второй экономический фактор — распределение доходов населения. Страны с натуральной экономикой могут состоять преимущественно из семей с крайне низкими доходами. В индустриально развивающихся странах, наоборот, могут существовать семьи с низкими, средними и высокими доходами. А население других стран может состоять исключительно из семей с крайне низкими и крайне высокими доходами. Впрочем, во многих случаях в странах победнее могут существовать малочисленные, но зажиточные сегменты потребителей с высоким доходом. К тому же даже в развивающихся странах и государствах с низким доходом на душу населения люди могут находить способы покупки товаров, в которых действительно нуждаются.

Таким образом, перед маркетологами встает множество проблем, когда они пытаются понять, как экономическая среда повлияет на решения о том, на какие рынки и каким образом выходить.

Политико-правовая среда

Страны сильно различаются политико-правовой средой. Принимая решение о том, стоит ли развешивать бизнес в данной стране, следует учитывать, по крайней мере, четыре фактора политико-правовой сферы: отношение к международной торговле, правительственный бюрократизм, политическая стабильность и кредитно-денежное законодательство. Мы рассмотрим каждый из факторов по очереди.

Отношение к международной торговле

Некоторые страны с радостью принимают иностранные фирмы, а другие относятся к ним весьма враждебно. Западные фирмы обнаружили, что новые индустриальные страны Юго-Востока, такие как Сингапур, Таиланд, Малайзия и Филиппины, являются привлекательным местом для инвестиций. Другие страны, такие как Индия, наоборот, пристально следят за импортными квотами, валютными сделками и максимально допустимой долей неместных сотрудников компании.

Правительственный бюрократизм

Речь идет о том, в какой степени правительство способно организовать эффективную систему регулирования деятельности иностранных компаний. В нее, в частности, входят эффективно работающая таможня, система маркетинговой информации и другие условия, способствующие бизнесу.

Политическая стабильность

Власть переходит из рук в руки, иногда насильственным путем. Даже одно и то же правительство может потакать новым массовым настроениям. Собственность компании может быть конфискована, валютные сбережения — заморожены, могут быть введены но-

вые квоты на импорт или налоги. Международным компаниям иногда выгоден бизнес в нестабильной стране, но неустойчивая ситуация повлияет на то, как они будут вести этот бизнес и решать финансовые вопросы.

Кредитно-денежное законодательство

Продавцы хотят получать прибыль в валюте, представляющей для них ценность. В идеальном случае покупатель может расплачиваться в валюте продавца или в международной валюте. В противном случае продавцы могут согласиться на неконвертируемую валюту — валюту, вывоз которой из страны-покупателя ограничен ее правительством, если они могут закупить в этой стране другие товары, которые необходимы им самим или которые можно продать где-нибудь еще, уже за нужную валюту. Кроме валютных рисков, существенную угрозу для продавца представляет изменение курса валюты, о котором уже говорилось выше.

Большая часть международных торговых операций проводится с помощью денег. Однако многие страны располагают слишком малыми суммами твердой валюты для оплаты зарубежных покупок. Они могут пытаться платить другими средствами вместо денег, поэтому в последнее время наблюдается явление, названное **встречной торговлей**. На встречную торговлю, по оценкам специалистов, сегодня приходится 20% всего мирового торгового оборота.

Встречная торговля — международная торговля, в которой проводится прямой или непрямой обмен товаров на другие товары вместо валюты. Формы встречной торговли включают бартер, компенсацию (обратный выкуп) и встречные закупки.

Встречная торговля принимает несколько форм. Бартер предполагает прямой обмен товарами или услугами. Например, английское снаряжение для шахт продавалось за индонезийскую клееную фанеру; автомобили Volkswagen менялись на болгарскую курагу, а самолеты Boeing 747, оснащенные моторами производства Rolls-Royce, обменивались на нефть Саудовской Аравии. Другая форма встречной торговли — компенсация (или обратный выкуп), при которой продавец продает завод, оборудование или технологию другой стране и соглашается в уплату взять произведенную с их помощью продукцию. Так, например, компания Goodyear предоставила Китаю материалы и подготовила специалистов печатного дела в обмен на готовую продукцию. Еще одной формой является встречная закупка. При встречной закупке продавец получает всю оплату деньгами, но соглашается потратить определенную долю средств в другой стране в течение определенного промежутка времени. Например, PepsiCo продает России сироп за рубли и соглашается закупать русскую водку для перепродажи в Соединенных Штатах.

Встречные торговые сделки могут быть очень сложными. Например, компания DaimlerChrysler недавно (до введения евро) согласилась продать Румынии тридцать грузовиков в обмен на сто пятьдесят румынских джинов, впоследствии проданных Эквадору за бананы, в свою очередь, отправленные в немецкую сеть торговых центров, уже за немецкую валюту. В ходе этого кругового процесса компания наконец получила оплату немецкими деньгами.

Культурная среда

Культура определяется достаточно просто — это характерный общественный жизненный уклад, прививаемый человеку. Культура включает такие аспекты, как социальная организация общества, религия, обычаи и ритуалы, ценности и представления о жизни

в стране и в мире, уровень грамотности, политическая система, система моральных ценностей (т.е. фольклор, музыка, искусство, литература) и язык.

Культура — совокупность базовых ценностей, убеждений, потребностей и привычек, которые прививает члену общества семья и другие важные социальные группы.

Каждая страна обладает собственными традициями, культурными нормами и запретами. При разработке глобальных маркетинговых стратегий компаниям следует понимать, как культура влияет на потребительскую реакцию каждого из международных рынков. А со своей стороны им также следует понимать, как их стратегии повлияют на культуру.

Как культура влияет на маркетинговую стратегию

Компании должны выяснить, как потребители различных стран относятся к определенным товарам и услугам, перед тем как разрабатывать маркетинговые стратегии. Часто при этом их могут ожидать сюрпризы.

Например, среднестатистический француз использует почти вдвое больше косметики и парфюмерии, чем его спутница жизни. Немцы и французы едят больше фирменных спагетти, чем итальянцы. Итальянские дети любят в качестве легкой закуски есть бутерброды в виде шоколадных батончиков между ломтями хлеба. Не удивляйтесь, если в Бельгии увидите, что одежда для маленьких девочек подшита голубой каймой, а для мальчиков — розовой.

Деловые нормы и привычки также отличаются от страны к стране. Руководители фирм должны быть кратко осведомлены об этих факторах перед тем, как развертывать деятельность в другой стране. Вот несколько примеров, иллюстрирующих разницу в поведении представителей деловой сферы из разных стран.

- Во время переговоров японские бизнесмены редко говорят “нет” западным предпринимателям. Поэтому представители Запада часто оказываются в “подвешенном” состоянии, не зная, на каком этапе в действительности находятся переговоры. Когда они быстро переходят к сути вопроса, такое поведение может показаться японским бизнесменам оскорбительным.
- Во Франции оптовые компании не хотят заниматься продвижением своих товаров. Они спрашивают розничных торговцев, что им нужно, и предоставляют необходимые товары. Если иностранная компания разрабатывает стратегию продвижения на основе сотрудничества с французскими оптовыми компаниями, она, вероятнее всего, не достигнет успеха.
- Когда английские бизнесмены обмениваются визитными карточками, каждый, как правило, бросает на визитку другого беглый взгляд и кладет ее в карман для последующего ознакомления. А в Японии бизнесмены внимательно изучают карточки друг друга во время знакомства, уделяя пристальное внимание названию компании и рангу партнера. В первую очередь они протягивают свою карточку самому важному лицу.
- В Великобритании и США деловые трапезы отличаются простотой. В Германии они носят сугубо светский характер. Иностранцев редко приглашают на ужин, и подобное приглашение свидетельствует о весьма высоком доверии. В Италии, где развлечения стали неотъемлемой частью бизнеса, справедливо обратное: гости должны предложить расплатиться за хозяев, но под конец уступить им. Во Франции будьте осторожны. Там есть два вида делового обеда: один предназна-

чен для того, чтобы завязать отношения, не ожидая ничего взамен, а другой — для обсуждения делового соглашения в процессе заключения или для того, чтобы отметить его подписание. Сделки следует заключать в офисе, и ни в коем случае не делать этого за обеденным столом.

- В Германии, Бельгии, Франции и Италии при встрече и расставании принято пожимать руку. Игнорируя этот обычай, особенно во Франции, вы можете кого-то обидеть. Во Франции рекомендуется пожать руку каждому, даже в комнате, где полно людей.

Руководствуясь теми же признаками, компании, которые понимают культурные нюансы, могут выгодно использовать их при позиционировании товаров за рубежом. Рассмотрим, например, известную французскую косметическую компанию L’Oreal.

За окнами торгового центра Parkson’s в Шанхае — солнечный день и бушует маркетинговая битва за внимание китайянок. Высокие, яркие модели в бежевых юбках и прозрачных блузках раздают флайеры с рекламой косметики новых весенних оттенков от Revlon. Но их усилия затмевает увлекательное шоу, развернутое компанией L’Oreal в поддержку косметики торговой марки Maybelline. Под пульсирующий ритм две высокие модели в блестящих лайкровых блузках танцуют на подиуме на фоне огромного плаката, изображающего панораму Нью-Йорка. Музыка прекращается, и визажист преобразует лицо модели в то время, как китайская продавщица косметики выкрикивает главный лозунг. “Это — американская торговая марка, она очень стильная, — кричит она в микрофон. — Хотите выглядеть модно — просто выберите Maybelline”. Мало кто из женщин в толпе осознает, что стильная торговая марка “из Нью-Йорка” на самом деле принадлежит французскому косметическому гиганту L’Oreal...

В считанные дни L’Oreal распродала 85 наименований продукции по всему миру — от средств для ухода за волосами Redken и духов Ralph Lauren до косметики Helena Rubinstein. В борьбе за всемирный рынок индустрии красоты L’Oreal разработала формулу успеха: ...воплощение привлекательности различных культур во множестве своих товаров. Независимо от уровня доходов и культурной среды.

Итак, ключом к успеху для международной компании является пристальное изучение и понимание культурных традиций страны, господствующих в ней предпочтений и привычек. Такой подход помогает компаниям избежать неловких ситуаций и с выгодой реализовать возможности, которые создают разные культуры.

Влияние маркетинговой стратегии на культуру

В то время как маркетологи беспокоятся о влиянии культуры на их стратегии международного маркетинга, кто-то другой может задумываться над тем, как влияют глобальные маркетинговые стратегии на культуру разных стран. В последние годы некоторые критики укоренились во мнении, что глобализация есть не что иное, как “американизация”. Они переживают, что, чем больше люди по всему миру подвергаются влиянию американской культуры и жизненного стиля в пище, которую едят, в торговых центрах, где делают покупки, и в телешоу и фильмах, которые смотрят, тем слабее будет их индивидуальная культурная принадлежность.

Эти критики утверждают, что открытость мира американским ценностям и товарам разлагает другие культуры и переделывает мир на западный манер. Они указывают на подростков по всему миру, которые смотрят канал MTV и просят родителей, чтобы те покупали им больше одежды западного образца и других символов американской мас-

совой культуры и идеалов. Бабушки из маленьких усадеб в Северной Италии больше не проводят утро, покупая на местных базарах мясо, хлеб и другие продукты, чтобы приготовить обед. Вместо этого они закупают все это в супермаркетах Wal-Mart. Женщины Саудовской Аравии смотрят американские фильмы и подвергают сомнению свое положение в обществе. В Китае большинство людей никогда не пили кофе, пока в стране не появились кофейни Starbucks. Сегодня китайские потребители спешат в кофейни, “потому что они являются символом нового жизненного стиля”. Все в том же Китае, где корпорация McDonald’s открыла восемьдесят ресторанов в одном Пекине, почти половина детей считает ее местной компанией.

Недавно по всему миру прокатилась волна протестов против американской глобализации. Например, антиглобалисты всего мира заклеили McDonald’s как символ американского капитализма. Рестораны McDonald’s также становятся мишенью протестующих демонстрантов в моменты всплеск антиамериканских настроений. Например, почти сразу после того, как в ответ на теракты 11 сентября 2001 года вооруженные силы США начали кампанию в Афганистане, заведения McDonald’s в Пакистане, Индии и других точках по всему миру подверглись нападениям. Недовольные местные жители сжигали американские флаги перед ресторанами и громили их фасады.

Во многих исследованиях показано, что, хотя глобализация, возможно, и позволяет преодолевать культурные барьеры, она не устраняет их совсем. Наоборот, культурный обмен будет двусторонним. Западные дети тоже подвергаются растущему влиянию азиатского культурного “импорта” — от Power Rangers и Tamagochi до Покемонов, видеоприставок Sega и Nintendo. Поскольку основным языком Интернета остается английский, обладание доступом к Сети означает, что много молодых людей по всему миру по умолчанию более открыты для влияния западной (зачастую именно американской) массовой культуры. Но именно эти технологии также позволяют студентам, например, из балканских стран, обучающимся за границей, слушать по Сети новости и музыку из своих стран.

В конце концов, компании, занимающиеся международным маркетингом, должны знать, что для того, чтобы преуспеть за рубежом, им следует приспосабливаться к местным культурным ценностям и традициям, а не пытаться навязывать собственные.

Решения о выходе на международный рынок

Не все компании должны выходить на международный рынок, чтобы выжить. Многим местным компаниям достаточно успеха на внутреннем рынке. Деятельность на внутреннем рынке проще и безопаснее. Менеджерам не нужно учить иностранные языки и законы, работать с непостоянными валютами, сталкиваться с неопределенностью в политической и правовой сфере или перерабатывать свою продукцию, чтобы она соответствовала потребностям покупателей в разных странах. А компании, работающие в глобальной индустрии, где их стратегическое положение на определенных рынках зависит от позиций на глобальном рынке, должны поддерживать конкурентоспособность на международном уровне, если хотят достичь успеха.

Несколько факторов могут побудить компанию выйти на международную арену. Иностранные конкуренты, предлагающие лучшую продукцию или более низкие цены, могут пошатнуть позиции компании на внутреннем рынке. Компания, возможно, захочет нанести ответный удар по конкурентам на их территории, чтобы ограничить их свободу действий. Или компания может обнаружить, что работа на иностранных рынках сулит более высокую прибыль, чем предлагает внутренний рынок. Местный рынок компании

может находиться на стадии застоя или упадка, компания может нуждаться в расширении покупательской базы, чтобы нарастить масштабы производства. Компания может стремиться сократить свою зависимость от конкретного рынка, чтобы снизить риски, сопряженные с ним. Наконец, клиенты компании могут расширить свой бизнес за пределы национальных границ и нуждаться в международном обслуживании.

Перед тем как выйти на международный уровень, компания должна взвесить ряд угроз и ответить на множество вопросов, касающихся ее возможностей в сфере международной деятельности. Сможет ли компания научиться понимать предпочтения и потребительские привычки покупателей других стран? Сможет ли она предложить им конкурентоспособную продукцию? В состоянии ли она приспособиться к специфике деловой культуры других стран и успешно работать с иностранцами? Обладают ли менеджеры компании необходимым опытом международной работы? Учли ли руководители компании влияние законодательства и политической ситуации в других странах?

В связи с рисками и трудностями, сопряженными с выходом на иностранные рынки, многие компании ничего не предпринимают, пока какая-нибудь ситуация или событие не вытолкнет их на международную арену. Кто-то — местный экспортер, зарубежный импортер, иностранное правительство — может попросить компанию о продаже товаров за рубеж. Или компания может, оказавшись под угрозой перепроизводства, искать дополнительные рынки сбыта своих товаров.

Решения о том, на какие рынки выходить

Перед тем как выходить на зарубежные рынки, компании следует определить *цели и стратегии* международного маркетинга. Она должна решить, каких объемов продаж хочет достичь за рубежом. Многие компании при выходе на международный рынок начинают с малого. Одни не расширяют масштабы международной деятельности, рассматривая продажи за рубежом как незначительную составляющую бизнеса. Другие строят более серьезные планы, рассматривая зарубежную деятельность как равнозначный или более важный компонент бизнеса, по сравнению с деятельностью торговых фирм.

Компания должна решить, сколько стран она хочет сделать своими рынками и насколько быстро хочет расширяться. Как правило, выгоднее разворачивать деятельность в меньшем количестве стран, но при этом глубже внедрять свою продукцию в каждой из них. Компания должна также решить, в страны какого типа переносить бизнес. Привлекательность страны зависит от товара, географического положения, доходов и населения, политической ситуации и других факторов. Продавец может отдавать предпочтение отдельным странам или регионам земного шара. В последние годы возникло много новых крупных рынков, которые предлагают широкие возможности, но и таят серьезные угрозы. Скрытые нужды потребителей в индустриально развивающихся странах создают крупные потенциальные рынки продуктов питания, одежды, жилья, домашней техники, бытовых электронных приборов и других товаров. Поэтому многие компании сегодня спешат в Восточную Европу, Китай и Индию в надежде раскрыть эти неудовлетворенные потребительские нужды.

Составив перечень возможных иностранных рынков, компания должна внимательно оценить и проранжировать каждый из них по нескольким критериям, в числе которых размеры рынка и темпы его развития, затраты на разворачивание бизнеса, конкурентные преимущества и уровень риска. Цель — определить потенциал каждого рынка на основе показателей, приведенных в табл. 20.1. После этого компания должна решить, какие рынки сулят максимальную долгосрочную отдачу от инвестиций.

Таблица 20.1. Показатели рыночного потенциала

| | |
|---|--|
| 1. Демографические характеристики: численность населения; темпы прироста населения; степень урбанизации; плотность населения; возрастная структура и состав населения | 4. Технологические факторы: уровень технологической подготовки; существующие производственные технологии; существующие технологии потребления; уровень образования |
| 2. Географические характеристики: размеры страны; топографические характеристики; климатические условия | 5. Общественно-культурные факторы: господствующая система ценностей; образ жизни; этнические группы; языковое разделение |
| 3. Экономические факторы: ВВП на душу населения; распределение доходов; темпы роста ВВП; коэффициент "инвестиции/ВВП" | 6. Цели и планы государства: приоритетные отрасли, планы инвестирования в инфраструктуру |

Источники. Susan P. Douglas, C. Samuel Craig, Warren Keegan, "Approaches to assessing international marketing opportunities for small and medium-sized business", Columbia Journal of World Business (Fall 1982), p. 26–32. © 1982, 1999, Columbia Journal of World Business. Pankaj Ghemawat, "Distance still matters", Harvard Business Review (September–October 2001), p. 137–147.

Принятие решения о выгодности или невыгодности рынка требует от руководства затрат времени и сил на исследование потенциальных угроз и возможностей, возникающих перед компанией. Все больше информации можно найти в Интернете. Маркетинговые исследования являются ключом к пониманию того, как компания может пробиться на иностранные рынки или усовершенствовать существующие международные маркетинговые стратегии и контакты.

Решения о том, как выйти на рынок

Как только компания примет решение о выходе на иностранный рынок, она должна определить наилучший способ его освоения. Ей нужно выбрать один из трех вариантов — экспорт, создание совместного предприятия и прямое инвестирование. На рис. 20.3 показаны эти пути выхода на зарубежные рынки, а также варианты, которые предлагает каждый из них. Как видим, каждая успешная стратегия соответственно предполагает больший риск и вклад со стороны компании, но, с другой стороны, сулит большие возможности контроля и потенциальные прибыли.

Экспорт

Наипростейший способ выхода на иностранный рынок — экспорт. Компания может время от времени просто экспортировать излишки своей продукции или предпринимать активные шаги по расширению экспорта на определенный рынок. В обоих случаях компания производит всю свою продукцию у себя на родине. Она может модифицировать или не модифицировать ее перед вывозом на экспорт. Экспорт сопряжен с наименьшими изменениями в технологии производства, его организации, капиталовложениях и миссии компании.

Косвенный экспорт

Компании, как правило, начинают с косвенного экспорта, работая через независимых международных маркетинговых посредников. Косвенный экспорт требует меньших ин-

вестиций, поскольку фирма не нуждается в зарубежных продавцах. Косвенный экспорт также сопряжен с меньшим риском. Международные маркетинговые посредники — местные торговые фирмы и агенты, занимающиеся экспортом, кооперативные фирмы, государственные экспортные агентства, а также компании по управлению экспортом — в ходе сотрудничества обеспечивают ноу-хау и предоставляют свои услуги, так что продавец обычно допускает меньше ошибок.



Рис. 20.3. Стратегии выхода на зарубежный рынок

Прямой экспорт

Компании могут постепенно переходить к прямому экспорту, при котором они сами занимаются экспортом своих товаров. Данная стратегия требует больших инвестиций и более рискованная, но она также сулит большую потенциальную прибыль. Компания может осуществлять прямой экспорт несколькими путями. Она может создать у себя отдел экспорта, который будет заниматься этой деятельностью, или основать торговый филиал за рубежом, который занимался бы продажами, распространением и, возможно, продвижением товара. Торговый филиал обеспечивает продавца более устойчивыми позициями и возможностями контроля иностранного рынка; часто он служит центром для презентаций и работы с клиентами. Также компания может на время отправлять за границу свой местный торговый персонал. И наконец, может осуществлять экспорт через зарубежных дистрибьюторов, которые покупают товары фирмы и затем перепродают их, или через зарубежных торговых агентов, которые продают товары от лица компании за определенные комиссионные.

Сегодня электронная связь через Интернет позволяет компаниям, в частности мелким фирмам, получить доступ на мировые рынки. Фирмам уже не обязательно посещать иностранные торговые выставки, чтобы показать свою продукцию зарубежным покупателям и дистрибьюторам. Интернет стал эффективным средством, которое позволяет компаниям получать информацию и рекомендации в сфере экспорта и проводить маркетинговые исследования, а клиентам — заказывать и оплачивать их товары.

Совместная предпринимательская деятельность

Вторым методом выхода на зарубежные рынки является **совместная предпринимательская деятельность** — объединение усилий с иностранными компаниями для производства или продвижения товаров или услуг.

Совместная предпринимательская деятельность — выход на зарубежные рынки с помощью объединения усилий с иностранными компаниями для производства или продажи товара или услуги.

Совместное предпринимательство отличается от экспорта товара тем, что компания объединяется с партнером для развертывания продаж или продвижения товара за границей. От прямого инвестирования оно отличается тем, что компания объединяет свой бизнес с партнером в другой стране. Существуют четыре вида совместного предпринимательства: лицензирование, подрядное производство, управление по контракту и совместное владение.

Лицензирование

Лицензирование — это простой для производителя способ выхода на международный рынок. Компания заключает договор с лицензиатом на зарубежном рынке. За вознаграждение или лицензионный платеж лицензиат покупает право на использование производственных технологий, торговой марки, патента или других ценных ресурсов. Таким образом, компания получает доступ на рынок, почти ничем не рискуя; лицензиат получает производственные технологии, или известный товар, или торговую марку, и ему не нужно начинать все с нуля.

Лицензирование — метод выхода на зарубежный рынок, при котором компания заключает договор с лицензиатом в другой стране, предлагая ему право на использование производственных технологий, торговой марки, патента или других ценных ресурсов, за вознаграждение или лицензионный платеж.

Восточноевропейские пивовары, в частности чешские компании Pilsner Urquell и Budvar, решили упрочить свое положение на международном рынке за счет лицензирования права на производство пива своих марок зарубежным производителям. Компания Coca-Cola продвигает свой товар на иностранных рынках, предоставляя лицензии местным производителям по всему миру и снабжая их экстрактом, необходимым для изготовления напитка. Упомянем также усилия онлайн-торговца ценными бумагами E*Trade по развертыванию международной сети фирменных веб-сайтов во Франции, Норвегии, Дании, Швеции, Германии, Канаде, Австралии, Гонконге, Корее, Японии и Южной Африке. Для этого компания заключила лицензионные соглашения с зарубежными партнерами.

Впрочем, лицензирование таит в себе ряд недостатков. У фирмы меньше возможностей контролировать производство на предприятиях лицензиата, чем на своих собственных. Более того, если лицензиат окажется достаточно успешным, компания может утратить над ним власть и, если (или когда) контракт закончится, окажется, что она создала себе нового конкурента.

Подрядное производство

Другой способ — **подрядное производство**. Компания договаривается с иностранной компанией о производстве ее товара или предоставлении услуг. Многие западные фирмы воспользовались этой схемой для выхода на тайваньский и южнокорейский рынки.

Подрядное производство — совместное предприятие, в рамках которого компания договаривается с иностранными производителями об изготовлении своих товаров.

Недостатки подрядного производства — снижение контроля над производственным процессом и потеря потенциальной прибыли от производства продукции. Преимущества —

возможность быстрее начать производство с меньшим риском и последующая возможность налаживания партнерства с местным субподрядчиком или выкупа его компании.

Управление по контракту

В рамках **управления по контракту** фирма из одной страны предоставляет иностранной компании, располагающей капиталом, ноу-хау в сфере управления. Фирма экспортирует менеджерские услуги, а не товары. Hilton пользуется этим подходом для управления отелями по всему миру. Управленческие контракты обеспечивают низкий уровень риска при выходе на иностранный рынок и приносят прибыль с самого начала.

Управление по контракту — совместное предприятие, предполагающее, что фирма из одной страны предоставляет иностранной компании, располагающей капиталом, ноу-хау в сфере управления. Фирма экспортирует менеджерские услуги, а не товары.

Система еще более привлекательна, если фирма, которая предоставляет менеджеров, получает возможность впоследствии получить долю в управляемой компании. Тем не менее подход не оправдывается, если компания может эффективнее задействовать свои редкостные управленческие таланты в других сферах или получить большую прибыль, получив абсолютный контроль над предприятием. Управленческие контракты также ограничивают собственную деятельность компании на определенный период.

Совместное владение

Совместное владение заключается в том, что компания вместе со своим зарубежным партнером создает отдельную самостоятельную фирму, в которой она будет обладать частью прав собственности и контроля. Компания может выкупить долю у компании в другой стране, или две стороны могут создать новое предприятие. Необходимость в совместном предприятии может быть обусловлена экономическими или политическими причинами. Иностранное правительство может требовать создания совместного предприятия в качестве условия выхода на рынок. Иногда компании не хватает финансовых, физических или управленческих ресурсов для того, чтобы самой создать предприятие.

Совместное владение — компания вместе со своим зарубежным партнером создает отдельную самостоятельную фирму, в которой она будет обладать частью прав собственности и контроля.

Совместное владение характеризуется определенными недостатками. У партнеров могут возникать разногласия в сфере инвестирования, маркетинга и других стратегий. Чтобы пожинать плоды сотрудничества, партнерам следует уяснить свои ожидания и цели и как следует поработать над обеспечением результата, выгодного всем заинтересованным сторонам.

Прямое инвестирование

Максимальную степень проникновения компании на зарубежный рынок обеспечивает **прямое инвестирование** — создание производственных или сборочных мощностей в другой стране. Если компания обладает опытом экспорта, а зарубежный рынок достаточно велик или быстро развивается, то производство товаров в другой стране имеет смысл.

Прямое инвестирование — выход на зарубежный рынок за счет создания производственных или сборочных мощностей в другой стране.

Например, компания Nokia, финский производитель мобильных телефонов, изначально вышла на китайский рынок с помощью совместных предприятий. В 2003 году она решила укрепить свое положение в Китае, который стал мировым лидером по темпам развития рынка мобильной связи, объединив все совместные предприятия, и начать местное производство телефонов типа CDMA. Производственная база за рубежом обладает многими преимуществами.

1. Компания может сократить затраты за счет более дешевой рабочей силы или сырья, инвестиционных стимулов со стороны иностранного правительства и экономии на перевозке товаров.
2. Компания может улучшить свою репутацию в другой стране, поскольку она предоставляет гражданам рабочие места.
3. Как правило, компания налаживает более тесные связи с правительством, клиентурой, местными поставщиками и дистрибьюторами, что позволяет ей лучше приспособить свою продукцию к нуждам местного рынка.
4. Наконец, компания получает абсолютный контроль над инвестициями и таким образом обретает возможность развития производственных и маркетинговых стратегий, которые обеспечивают достижение ее долгосрочных целей.

Основной недостаток прямого инвестирования состоит в том, что компания сталкивается со множеством угроз, таких как ограничение степени вывоза своих доходов, обесценивание или резкий рост курса валюты, ухудшение рыночной ситуации или смена власти. Например, первым инвесторам в венгерскую автомобильную промышленность, в частности Opel (немецкий филиал General Motors), пришлось серьезно корректировать бизнес-планы, когда экономическая ситуация в стране оказалась гораздо хуже, чем предполагалось изначально. Усиление позиций форинта (венгерской валюты) привело к повышению затрат на рабочую силу, снизив рост производительности. В ответ на это прямые иностранные инвесторы, например голландская корпорация Phillips, сократили штат венгерских сотрудников, в то время как другие компании, например IBM, вообще закрыли свои заводы. В некоторых случаях компания ничего не остается, кроме как пойти на риск, если она хочет работать в другой стране.

Существуют прямые и косвенные способы выхода на зарубежный рынок. Компания, которая хочет продвигать на зарубежный рынок товары и услуги, должна разработать различные модели его освоения и определить наиболее рентабельный путь, который обеспечит долгосрочную эффективную деятельность на рынке.

Обычно компании проходят четыре стадии интернационализации своего бизнеса: нерегулярный экспорт, экспорт товаров через независимых агентов, создание одного или нескольких торговых филиалов и развертывание производственной базы за рубежом. Первый шаг — перейти от первой стадии ко второй. Накопив определенный опыт экспорта через независимых агентов в ближайшей или знакомой стране, компания нанимает новых агентов для освоения других стран. После этого она создает отдел экспорта для управления сотрудничеством с агентами. Позднее она может заменить этих агентов собственным торговым филиалом (или филиалами) на крупнейшем рынке (или рынках) экспорта. Через некоторое время компания учреждает международный отдел для координации работы зарубежных филиалов. Если продажи стабильны и приносят большую прибыль или принимающая страна требует налаживания местного производства, то компания предпринимает следующий шаг — создает производственные мощности на зарубежных рынках. На этой стадии она становится международной в полном смысле слова, участвует в координировании мировой добычи ресурсов, финансирования, производства и маркетинга.

Решения по поводу глобальной программы маркетинга

Маркетинговая программа для каждого зарубежного рынка должна быть четко спланирована. Руководство компании должно сразу решить, каких целевых потребителей она собирается обслуживать. Затем следует решить, как приспособить комплекс маркетинга компании к местным условиям, если это необходимо. Для этого нужно досконально разобраться в рыночной ситуации в стране и культурных особенностях ее потребителей. Мы уже говорили о необходимости учета культурных особенностей. В этом разделе будут рассмотрены факторы, на основе которых, перед тем как принимать решения в сфере международного маркетинга, следует сделать выбор между стандартизацией и адаптацией маркетингового комплекса.

Стандартизация или адаптация к международным рынкам

Одну крайность представляют компании, которые применяют **стандартизованный маркетинговый комплекс** по всему миру, продавая повсюду одинаковые товары и используя одни и те же маркетинговые подходы во всех странах.

Стандартизованный комплекс маркетинга — стратегия международного маркетинга, которая предполагает использование практически одинаковой продукции, рекламных каналов, каналов распределения товара и других элементов маркетингового комплекса на всех иностранных рынках компании.

Другая крайность — **адаптированный комплекс маркетинга**. В этом случае производитель приспособливает элементы маркетингового комплекса к каждому целевому сегменту, неся при этом большие затраты, но рассчитывая на большую долю рынка и прибыли.

Адаптированный комплекс маркетинга — стратегия международного маркетинга, состоящая в приспособлении элементов маркетингового комплекса к каждому целевому иностранному рынку: это приводит к увеличению расходов компании, но позволяет ей рассчитывать на большую долю рынка и прибыли.

Вопрос о том, стоит ли модифицировать или стандартизировать маркетинговый комплекс, в последние годы вызывает множество споров. Маркетинговая концепция утверждает, что программы маркетинга будут более эффективны, если их подгонять под конкретные нужды целевых потребителей. Если эта концепция действует внутри страны, то она и подавно должна работать на международных рынках. Потребители разных стран характеризуются совершенно разным менталитетом, нуждами и потребностями, покупательной способностью, предпочтениями в сфере приобретения товара и потребительскими привычками. Поскольку эти различия трудно устранить, большинство компаний модифицирует свою продукцию, цены, каналы распределения и продвижения, чтобы они соответствовали потребительским желаниям в каждой стране.

Впрочем, некоторые компании глобального масштаба обеспокоены так называемой чрезмерной адаптацией, которая повышает затраты и ослабляет власть торговых марок. Многие компании создали так называемые мировые бренды — более или менее одинаковые товары, продаваемые примерно одним и тем же способом потребителям всего мира. Маркетологи этих компаний считают, что достижения в коммуникационной, транспортной и туристической сферах превращают мир в единый рынок. Они заявляют, что по всему миру люди ощущают потребность практически в одинаковых товарах и жизненных

стилях. Независимо от заявлений потребителей о том, чего они хотят, все они нуждаются в хороших товарах по низким ценам.

Более того, развитие Интернета, быстрое распространение кабельного и спутникового телевидения по всему миру и создание телекоммуникационных сетей, соединяющих места, некогда считавшиеся отдаленными, сделали мир теснее. Например, доминирование американских программ на телевидении развивающихся стран пробудило волну потребительских appetites, особенно среди молодежи. Модные тенденции распространяются практически мгновенно, подстегаваемые телевидением и форумами в Интернете. В любой точке земного шара можно ознакомиться с новостями и комментариями практически в любой отрасли: достаточно одного щелчка мышью или набора телефонного номера. Слияние нужд и потребностей привело к появлению мировых рынков стандартизованных товаров, особенно среди молодых представителей среднего класса.

Сторонники глобальной стандартизации заявляют, что международные компании должны приспособлять товары и маркетинговые программы только в том случае, когда местные потребности нельзя изменить или обойти. Стандартизация приводит к снижению себестоимости производства, распространения, маркетинга и управления, тем самым позволяя компании предложить потребителям высшее качество по более низким ценам. Фактически некоторые компании успешно внедрили глобальные товары — например, кофе Starbucks, бритвы Philips, проигрыватели Sony Walkman.

Однако даже эти глобальные бренды нуждаются в некоторой модификации. Более того, предположение о том, что повсеместная стандартизация приведет к снижению себестоимости и цен, а потребители, привлеченные дешевизной, будут расхватывать больше товаров, вызывает сомнения. Для примера рассмотрим MTV.

Под напором десятков европейских местных музыкальных каналов, в частности Viva — в Германии, Music Factory — в Голландии и ZTV — в Скандинавии, MTV Europe прекратило трансляцию на всю Европу. Вместо того чтобы транслировать много американской и английской поп-музыки, наряду с европейскими звездами подразделение MTV создало региональные телеканалы, передачи на которых транслируются четырьмя станциями: MTV (Соединенное Королевство и Ирландия); MTV (Северная Европа); MTV (Центральная Европа) и MTV (Южная Европа). Каждый из четырех каналов показывает программы, учитывающие музыкальные предпочтения местного рынка, наряду с традиционными общеевропейскими хит-парадами. В каждом регионе MTV проводит дальнейшее дифференцирование программ. Например, в Великобритании MTV предлагает программы дружественных станций — M2 и VH-1, а также три новых цифровых канала: MTV Extra, MTV Base и VH-1. “Мы надеемся предложить каждому поклоннику MTV то, что он готов смотреть в любое время суток”, — заявил глава MTV Europe.

В подобных случаях прирост прибыли за счет адаптации товара значительно превышает прирост затрат.

Понятно, что вопрос не стоит так: “Заниматься или нет глобальной стандартизацией?” Проблема заключается в ее степени. Компаниям следует прибегать к стандартизации, чтобы снижать затраты и цены и усиливать мощь своих торговых марок. Но они не должны подменять долгосрочные маркетинговые решения краткосрочными финансовыми мотивами. Хотя стандартизация и позволяет сэкономить деньги, маркетологи должны убедиться в том, что предлагают потребителям каждой страны то, что они хотят.

Между крайними случаями стандартизации и абсолютной адаптации лежит множество возможных вариантов. Например, несмотря на то, что посудомоечные и стиральные машины, а также другие основные бытовые приборы Philips одинаково устроены во всем мире, их внешний вид и особенности спроектированы с учетом предпочтений потребителей различных стран.

Аналогично приспособились к местным культурным ценностям и традициям такие международные компании, как McDonald's, вместо того, чтобы пытаться навязать стандартный подход всему миру. Компания использует одну и ту же базовую производственную схему в ресторанах по всему миру, но приспосабливает меню ко вкусам местных покупателей. Исполнительный директор компании Джек Гринберг отмечает, что McDonald's — это “децентрализованная коммерческая сеть ресторанов, принадлежащих местным владельцам, весьма гибкая и прекрасно приспосабливающаяся к местным условиям. Мы предоставляем предпринимателям возможность управления местной компанией с местными сотрудниками, которую обеспечивает местная инфраструктура”. Данная концепция отражена на сайте компании и в ее корпоративной культуре. Помимо Франции, компания поощряет местных франчайзи в других странах, которые вводят в меню блюда, отражающие местные вкусы, в том числе McCafes — в Вене (кофе, приготовленный в соответствии с местными вкусами), Maharaja Mac (из баранины) — в Индии, Tatsuta Burges — в Японии, бургер со свининой и тайским базиликом — в Таиланде, McTempen Burges (изготовленный из сброженных соевых бобов) — в Индонезии. Фактически меню ресторанов McDonald's в Бомбее и Дели более чем на 75% состоит из местных блюд.

Решения о том, какие аспекты маркетингового комплекса стандартизировать, а какие адаптировать, следует принимать исходя из условий целевого рынка. Компании часто неохотно модифицируют свое рыночное предложение за рубежом вследствие “культурного высокомерия”. Например, доля рынка немецких и американских станкостроителей в 1980-х годах сократилась отчасти из-за нежелания компаний адаптировать продукцию и маркетинговые подходы к изменяющимся потребностям покупателей на внутренних и иностранных рынках. “То, что хорошо для Германии, должно быть хорошо и для мирового рынка”, — такой взгляд характеризовал подход значительной части немецких станкостроительных компаний. Такое культурное высокомерие стало существенным фактором снижения прибыльности экспорта этих компаний.

Некоторые специалисты утверждают, что компаниям следует “мыслить глобально, но действовать локально”. Они пропагандируют глобальную стратегию, при которой фирма стандартизирует одни компоненты комплекса маркетинга и локализует другие. Корпоративный уровень придает стратегическую направленность; локальные аспекты сосредоточены на различиях индивидуальных потребителей. Маркетологи делают вывод: глобальный маркетинг — да; глобальная стандартизация — необязательно.

Теперь рассмотрим решения, касающиеся комплекса маркетинга, с позиций глобального маркетингового планирования.

Товар

Пять стратегий позволяют адаптировать товар и его продвижение на конкретном зарубежном рынке (рис. 20.4). Сначала мы обсудим три стратегии, касающиеся товара, а затем перейдем к двум стратегиям продвижения.

Продажа товара в неизменном виде означает его продажу на зарубежном рынке без каких-либо изменений. Бритвы Philips, хлопья Kellogg, пиво Heineken, напиток Coca-Cola и инструменты Black & Decker успешно продаются примерно в одинаковой упаковке по всему миру.

Продажа товара в неизменном виде — продажа товара на зарубежном рынке без каких-либо изменений.

Неизменная продажа товара весьма заманчива, поскольку не предполагает дополнительных затрат на усовершенствование товара, производственные изменения или новые стратегии продвижения. Но в будущем она может дорого обойтись, если товары не удовлетворят иностранных потребителей.

Адаптация товара предполагает такую модификацию товара, которая позволяет ему соответствовать местным условиям или потребностям.

Адаптация товара — адаптация товара под местные условия или потребности на зарубежных рынках.

Например, компания Philips начала получать прибыль в Японии только после того, как уменьшила размеры кофеварок, чтобы они уместились в маленьких японских кухнях, и размеры бритв, чтобы они помещались в небольших руках японцев. Компании Komatsu, японскому производителю строительных машин, пришлось изменить конструкцию дверных ручек для экскаваторов, продаваемых в Финляндии: зимой водителям в толстых перчатках не удавалось ухватиться за ручки, которые были слишком малы (естественно, они были рассчитаны на пальцы среднего японца, а не на размеры рук крупных европейских потребителей)! А компания Nokia модифицировала свой мобильный телефон модели 6100 для каждого из основных рынков. Она снабдила телефон простейшей системой распознавания голоса для Азии, где клавиатура представляет проблему, и увеличила громкость звонка, чтобы его можно было услышать на многолюдных азиатских улицах.



Рис. 20.4. Пять стратегий для зарубежных рынков – товар и продвижение

Создание новых товаров предполагает разработку чего-либо нового для иностранного рынка. Эта стратегия может принимать две формы.

Создание новых товаров — разработка новых товаров или услуг для зарубежных рынков.

Она может состоять в повторном выводе на рынок более ранних форм товара, которые оказались хорошо приспособленными к нуждам данной страны. Или компания может создавать новый товар, чтобы удовлетворить потребности иностранных потребителей. Например, в менее развитых странах существует огромная потребность в дешевых продуктах питания с высоким содержанием белка. Такие компании, как Quaker Oats, Swift и Monsanto, исследуют потребности в питательных веществах в этих странах, создавая новые продукты и разрабатывая рекламные кампании, направленные на то, чтобы местная клиентура распробовала и приняла их. Создание новых товаров может дорого обходиться, но прибыли, которые оно способно принести, оправдывают эту дороговизну.

Продвижение

Компании могут либо придерживаться одинаковых стратегий продвижения в разных странах, либо модифицировать их для каждого рынка.

Рассмотрим рекламные объявления. Некоторые международные компании придерживаются стандартных рекламных шаблонов во всем мире. Например, IBM Global Services

в десятках стран мира показывает один и тот же ролик: “Люди, которые думают. Люди, которые делают. Люди, которые понимают”.

Иногда компания незначительно изменяет рекламу, чтобы приспособить ее к языковым различиям. В некоторых странах приходится также менять цвета, чтобы не нарушить местных табу. Например, в Испании упаковка, выполненная в красных и желтых тонах, т.е. в цветах испанского флага, может рассматриваться как оскорбление патриотизма испанцев. В Греции следует избегать пурпура, который ассоциируется с похоронами. Черный цвет приносит неудачу китайцам, белый является траурным в Японии, а зеленый ассоциируется с болезнями, распространенными в джунглях Малайзии.

Действительно, многие международные компании испытывали трудности в преодолении языковых барьеров, а результаты были различными — от неловких курьезов до полного провала. Безобидные, на первый взгляд, пазвания торговых марок и рекламные лозунги могут принимать непроизвольные или скрытые значения при переводе на другой язык. Неграмотный перевод может выставить маркетолога полным дураком перед иностранными потребителями. Классические языковые курьезы в международном маркетинге касаются стандартизации названий брендов, которые плохо переводятся. В Швеции компания Helen Curtis сменила название своего “шампуня на каждый вечер” на “шампунь на каждый день”, потому что шведские потребители, как правило, моют голову с утра. Когда компания Coca-Cola впервые начала продажу напитка в Китае в 1920-х годах, она выписала последовательность иероглифов, которые произносились как название товара. К несчастью, буквальный перевод иероглифов звучал как “укуси вощенного головастика”. Сейчас иероглифы на китайских бутылках переводятся как “Праздник вкуса”.

Автомобильной компании Rolls-Royce пришлось избегать названия Silver Mist (серебряный туман) на рынках Германии, поскольку в немецком языке слово “Mist” означает навоз. А вот компания Sunbeam вышла на немецкий рынок с плойкой Mist Stick. Как и следовало ожидать, мало кто из немцев захотел пользоваться “навозной палочкой”. Примерно такая же участь постигла Colgate после начала продажи зубной пасты Сие во Франции, название которой совпадало с названием известного порножурнала. Одна фирма с благими намерениями продавала в Бразилии шампунь под названием Evitol. Вскоре оказалось, что она выставляет на продажу “контрацептив против перхоти”.

Лондонская фирма Interbrand, создавшая такие общеизвестные торговые марки, как Prozac и Асуга, недавно разработала “зал дурной славы” брендов, содержащий эти и другие иностранные названия, которым вряд ли суждено преодолеть английский языковой барьер: туалетная бумага Krarr (Дания), хлопья Grapsy Fruit (Франция), туалетная бумага Harpu End (Германия), йогурт Mukk (Италия), лимонад Zit (Германия) и лимонад Pschitt (Франция).

Иностранцы путешественники часто получают от компаний в сфере обслуживания искренние советы, которые принимают совсем не те значения, которые имелись в виду. Меню в одном из швейцарских ресторанов гордо гласило: “Наши вина не оставляют вам никаких надежд”. Лозунг в японской гостинице содержал призыв: “Приглашаем вас воспользоваться преимуществами горничной”. В одной из прачечных Рима объявление было таким: “Дамы, оставьте одежду здесь и проведите день с удовольствием”. Брошюра в токийском прокате машин предлагала мудрый совет: “Если на горизонте покажется пешеход, подуйте в рожок. Сначала протрубите что-нибудь мелодичное, но если он все-таки приближается, дуйте яростно”.

Темы рекламных плакатов часто что-то теряют — или приобретают — при переводе. Слоган пива Coors “Станьте свободным с пивом Coors” на испанском звучал как “Пусть

вас уволят с пивом Coors”. Слоган Coca-Cola “Coca-Cola заряжает жизненной энергией” при переводе на японский преобразился в “Coca-Cola возвращает к жизни ваших мертвых предков”. На китайском слоган KFC “Пальчики оближешь” звучал как “Отгрызи себе пальчики”. Даже если язык один и тот же, значение слова может отличаться в разных странах. Например, английский рекламный слоган для пылесосов Electrolux — “Ничто не совет так, как Electrolux” — в Соединенных Штатах привлечет немногих клиентов.

Другие компании следуют стратегии **адаптации рекламных коммуникаций**, т.е. приспособления рекламных объявлений или приемов под местные рынки. Объявления в СМИ менее эффективны на развивающихся рынках, таких как Китай или Индия. Их многочисленное сельское население рассеяно по стране и обладает ограниченным доступом к средствам телерадиовещания. Компания Unilever использовала фургоны с кинопроекторами, которые ездили по деревням и показывали фильмы на местном языке, в которые была вставлена реклама продукции фирмы.

Адаптация рекламных коммуникаций — глобальная рекламная стратегия, состоящая в полной адаптации рекламы к реалиям местных рынков.

СМИ других стран также следует адаптировать, поскольку в разных странах их использование и доступность различны. Например, Австрия и Италия регулируют рекламу, рассчитанную на детей. В Саудовской Аравии рекламным агентам запрещается задевать в роликах женщин. Время, занимаемое телерекламой в Европе, также варьируется в зависимости от страны — от четырех часов в день во Франции до нуля в Скандинавии, где предпочтение отдается печатной рекламе. Компании должны вносить предоплату на месяцы вперед, и они почти не властны над эфирным временем. Эффективность разных печатных источников также различна. Например, в Италии популярным источником являются журналы, а в Австрии их роль незначительна.

Компании также используют двойную адаптационную стратегию, при которой и товар, и рекламные объявления нужно модифицировать, чтобы удовлетворить нужды и оправдать ожидания целевых потребителей на рынках различных стран.

Французская международная продуктовая компания Danone вынуждена была не только приблизить свою продукцию к потребительским вкусам, но и адаптировать рекламные объявления для различных европейских рынков. Во Франции йогурт обычно продается как простой йогурт, символ крепкого здоровья. На фруктовых и ароматизированных добавках не делается особый акцент. Реклама акцентирует внимание на преимуществах для здоровья. В Соединенном Королевстве продукт ассоциируется с наслаждением, которое могут испытать взрослые люди. Фрукты усиливают наслаждение, которое доставляет йогурт. Простой ароматизированный йогурт без фруктов считается менее привлекательным, не доставляющим удовольствия. В Испании и Португалии, которые изобилуют фруктами, потребители предпочитают обычный йогурт, который едят и дети, и взрослые. Итальянские потребители отдадут предпочтение смешанному йогурту, причем различные ароматы ориентированы на маленьких детей. Таким образом, рекламные объявления корректируются соответствующим образом, чтобы отвечать этим предпочтениям.

Даже технологию проведения рекламных акций нужно подгонять под специфику разных стран. Например, в Германии компании не имеют права рекламировать гарантированный возврат товара, а законы ограничивают скидки до 3% от цены. В нескольких европейских странах также действуют нормы, которые запрещают или ограничивают использование таких инструментов продвижения, как скидки, купоны, премии и лотереи.

Цена

Компании, выходящие на зарубежные рынки, также сталкиваются с рядом проблем в сфере ценообразования.

Компании, продающие продукцию за рубеж, могут столкнуться с проблемой роста цен, обусловленной необходимостью добавлять к оптовой цене транспортные затраты, пошлины, наценки импортеров, оптовиков и розничных продавцов. Например, сумка Gucci может продаваться за 150 евро в Италии и за 350 евро в Сингапуре. В зависимости от величины дополнительных затрат, чтобы получить ту же прибыль, в другой стране компания вынуждена продавать товар в два, а то и в пять раз дороже.

Другая проблема касается установления трансфертной цены, назначаемой компанией за товары, которые она поставляет в зарубежные филиалы. Если компания взимает слишком много с зарубежного филиала, в результате ей, возможно, придется платить более высокие пошлины, даже если для нее снижены налоги на прибыль. Если компания назначает слишком низкую плату, то ее могут обвинить в демпинге, т.е. в оценивании экспорта ниже затрат или ниже стоимости товаров на внутреннем рынке. Например, ЕС ввел антидемпинговые пошлины в размере целых 96% на импорт видеокамер, изготовленных некоторыми японскими компаниями, после того как данные расследования Еврокомиссии показали, что японские экспортеры с помощью ценовых махинаций в начале 1990-х годов увеличили свою долю рынка студийных видеокамер.

На глобальное ценообразование повлияли также и процессы в сфере экономики и технологий. Например, в зоне евро принятие единой валюты снижает уровень дифференциации цен. По мере того как потребители выявляют дифференциацию цен в разных странах, компании вынуждены согласовывать цены в государствах, которые ввели единую валюту. Наименьшее влияние такая “прозрачность цен” окажет на компании и маркетологов, предлагающих уникальные или особенно необходимые товары либо услуги.

Интернет также делает глобальные ценовые различия более очевидными. Когда фирмы продают свою продукцию через Интернет, клиенты могут узнать, по какой цене продается товар в разных странах. Они могут даже получить возможность заказа данного товара прямо через филиал или дистрибьютора, который предлагает самую низкую цену. Это заставит компании более серьезно подойти к вопросу стандартизации ценообразования в глобальном аспекте.

Каналы распределения

Международная компания должна рассматривать проблему сбыта товаров конечным потребителям с позиции использования *всех каналов распределения*. Первое звено, штаб-квартира продавца, руководит работой канала и само является его частью. Второе звено, *межгосударственные каналы*, обеспечивает доставку товаров до границы с другими странами. Третье звено, *внутригосударственные каналы*, отвечает за доставку товаров от пунктов пересечения границы до конечных потребителей. Некоторые производители, возможно, считают, что их работа закончена, как только выпускают товар из рук, но разумнее с их стороны было бы внимательно проследить за его судьбой в других странах.

Внутренние каналы распределения товаров существенно различаются в разных странах. Наблюдаются серьезные различия в количестве и типах посредников, обслуживающих каждый зарубежный рынок.

Например, европейская компания, работающая в Китае, должна действовать через запутанный лабиринт оптовых и розничных продавцов, находящихся в государственном подчинении. Китайские дистрибьюторы часто работают с продукцией конкурентов и отказываются делиться с компаниями-производителями даже базовой информацией в сфере продаж и маркетинга. Работа с такими каналами распределения часто требует дополнительных затрат времени и средств. Например, когда компания Coca-Cola впервые появилась в Китае, покупатели на велосипедах ездили за напитком на заводы по его розливу. Многие владельцы магазинов и по сей день не располагают электрическими мощностями, достаточными для работы холодильников. Сегодня Coca-Cola создает каналы прямого распределения, вкладывая значительные средства в рефрижераторы и фургоны и обновляя линии электропередачи, чтобы больше магазинов могли установить холодильники.

Еще одно отличие состоит в размерах и особенностях зарубежных магазинов. В то время как в Великобритании и США преобладают широкомасштабные торговые сети, большая часть розничной торговли в остальных европейских странах и других государствах, таких как Япония и Индия, осуществляется множеством мелких независимых продавцов. Способность сориентироваться в структуре распределения товара другой страны часто становится критическим фактором эффективного доступа на рынок. Поэтому международная компания должна вкладывать средства в сбор информации об особенностях каналов распределения каждого из зарубежных рынков и разработку оптимальных способов проникновения в сложные или хорошо защищенные системы распределения товаров. К тому же при первом выходе на иностранный рынок компания должна выбрать наиболее подходящих дистрибьюторов, в ходе сотрудничества с которыми она выявит и согласует совместные цели.

Решения об организации международного маркетинга

Ключом к успеху любой маркетинговой стратегии является способность фирмы реализовать избранную стратегию на практике. В связи с отдаленностью фирмы от зарубежных рынков реализовать стратегию международного маркетинга особенно сложно. Фирма должна обладать соответствующей организационной структурой.

Компании осуществляют управление своей маркетинговой деятельностью как минимум тремя путями. Большинство компаний сначала учреждают экспортный отдел, затем создают международное подразделение и, наконец, становятся глобальными организациями.

Экспортный отдел

Обычно компания выходит на международные рынки в процессе простого вывоза своих товаров за рубеж. Если ее международные продажи растут, она учреждает **экспортный отдел**, состоящий из менеджера по продажам и нескольких помощников. По мере дальнейшего роста продаж экспортный отдел может расшириться и взять на себя выполнение различных маркетинговых задач, чтобы активно участвовать в деятельности компании. Если фирма вступает в совместные предприятия или переходит к прямому инвестированию, отдел экспорта теряет свою актуальность.

Экспортный отдел — форма организации международного маркетинга. Он состоит из менеджера по продажам и нескольких помощников, задача которых — координирование вывоза продукции компании на зарубежные рынки.

Международное подразделение

Многие компании ведут бизнес на нескольких международных рынках и являются членами нескольких совместных предприятий. Компания может экспортировать товар в одну страну, лицензировать право продажи в другой, участвовать в совместном предприятии в третьей и иметь филиал в четвертой. Рано или поздно она создаст **международное подразделение** для управления своей международной деятельностью.

Международное подразделение — форма организации международного маркетинга, при которой подразделение полностью отвечает за международную деятельность компании. Отделы маркетинга, производства, исследований, планирования и кадров объединяются в организационные единицы согласно географическому расположению или товарным группам либо в международный филиал компании, отвечающий за собственные продажи и прибыльность.

В штат международного подразделения входят специалисты в сфере маркетинга, производства, НИОКР, финансов, планирования и работы с персоналом, которые планируют деятельность различных организационных единиц и занимаются их обслуживанием. Организационные единицы могут создаваться тремя способами. Они могут представлять собой географические организации с менеджерами в каждой стране, ответственными за деятельность продавцов, торговых каналов, дистрибьюторов и лицензиатов в соответствующих странах. Также организационные единицы могут быть товарными группами, каждая из которых отвечает за продажи различных категорий продукции во всем мире. Наконец, организационные единицы могут являться международными филиалами, каждый из которых отвечает за свои продажи и прибыли.

Глобальная организация

Некоторые компании прошли стадию международного подразделения и стали поистине **глобальными организациями**. Они перестают считать себя национальными компаниями, которые продают товары за рубеж, и становятся субъектами глобального рынка. Высшее руководство и менеджеры компании занимаются глобальным планированием производственных мощностей, маркетинговых концепций, финансовых потоков и систем материально-технического обеспечения. Глобальные операционные единицы подчиняются непосредственно президенту корпорации или совету директоров, а не главе международного подразделения. Сотрудников готовят к осуществлению операций на глобальном уровне, а не просто внутренних или международных. Компания набирает менеджеров во многих странах, закупает ресурсы и ингредиенты там, где они дешевле всего, и инвестирует средства туда, где ожидаются максимальные прибыли.

Глобальная организация — форма организации международного маркетинга, при которой высшее руководство и менеджеры корпорации занимаются глобальным планированием производственных или операционных ресурсов, маркетинговых концепций, финансовых потоков и систем материально-технического обеспечения. Глобальная операционная единица непосредственно подчиняется главе корпорации, а не главе международного подразделения.

В XXI веке ведущие компании должны стать глобальными, если они надеются сохранить конкурентоспособность. По мере того как иностранные компании успешно завоевывают внутренний рынок, местным компаниям следует более активно осваивать зарубежные рынки. Им придется из компаний, считающих свою международную деятельность второстепенной, превратиться в компании, которые рассматривают весь мир как единый рынок без границ.

Обзор основных концепций

В этой главе вы узнали, почему компании не могут позволить себе обращать внимание только на внутренний рынок, независимо от его размеров. Многие отрасли экономики стали глобальными, и компании, действующие в мировом масштабе, добиваются большей экономики и популярности своих брендов. В то же время глобальный маркетинг сопряжен с риском из-за изменения курса валют, нестабильности правительств, протекционистских тарифов и торговых барьеров, а также из-за нескольких других факторов. С учетом потенциальных выгод и угроз международного маркетинга компаниям следует разрабатывать последовательный подход к принятию решений в сфере международного маркетинга. Здесь мы повторим основные понятия международного маркетинга, описанные в данной главе.

1. Расскажите о влиянии международной торговой системы, экономической, политико-правовой и культурной среды на решения компаний по международному маркетингу.

Компания должна понять *среду глобального рынка*, особенно международную торговую систему. Нужно оценить *экономические, политико-правовые и культурные характеристики* каждого зарубежного рынка. Компания должна решить, стоит ли ей выходить на международный рынок, и оценить потенциальные риски и преимущества. Она должна определить наиболее приемлемый объем международных продаж, количество стран, в которых будут осуществляться эти продажи, и выбрать целевые рынки. Для принятия этих решений необходимо сопоставить предполагаемую доходность инвестиций и вероятный риск.

2. Опишите три основных способа выхода на международные рынки.

Кроме того, компания должна выбрать способ выхода на выбранный рынок — *экспорт, совместная предпринимательская деятельность* или *прямое инвестирование*. Многие компании начинают свою деятельность как простые экспортеры, постепенно переходя к совместной предпринимательской деятельности и наконец приступая к прямым инвестициям на зарубежных рынках. *Экспортируя*, компания выходит на зарубежный рынок, продавая свои товары через международных посредников (косвенный экспорт) или организуя собственное подразделение или филиал, нанимает торгового представителя или агента (прямой экспорт). При организации *совместной предпринимательской деятельности* компания объединяется с иностранной компанией для производства и реализации товаров и услуг. При использовании *лицензирования* компания выходит на международный рынок, заключая контракты с иностранными предприятиями, предоставляя им право на использование технологии производства, патента, торговых секретов и других преимуществ компании за определенную плату. Многие компании, начав с экспорта, постепенно переходят к прямому инвестированию иностранных рынков, т.е. к созданию собственных предприятий.

3. **Объясните, каким образом компании адаптируют свой маркетинговый комплекс к требованиям международных рынков.**

Компания должна обдумать уровень адаптации своих товаров, продвижения, цен и каналов распределения. Одни компании используют *стандартный маркетинговый комплекс*, а другие — *адаптированные маркетинговые комплексы*, подстраивая каждый элемент под потребности отдельного рынка, неся большие расходы, в надежде заполучить большую долю рынка и больший доход.

4. **Назовите три основные формы организации международного маркетинга.**

Для проведения международного маркетинга компания должна создать эффективную систему организации. Большинство фирм начинают с *экспортного отдела* и постепенно переходят к *международному подразделению*. Некоторые компании со временем становятся *глобальными*, маркетинговая деятельность которых планируется в глобальных масштабах и управляется высшими должностными лицами компании. Глобальные организации рассматривают весь мир как единый безграничный рынок.

Вопросы для обсуждения

1. По мере роста скоростей обмена информацией, передвижения людей, товаров и финансовых потоков рамки современного мира стремительно сжимаются. Термины *глобальная индустрия* и *глобальная компания* становятся все более обыденными. Дайте определения этим понятиям и приведите пример каждого из них. Поясните свои примеры.
2. При экспорте товаров в другую страну компания может сталкиваться с различными торговыми ограничениями. Обсудите последствия следующих ограничений для маркетингового комплекса экспортера: пошлины, квоты и эмбарго.
3. Компании, которые “глобализируются”, сталкиваются со множеством проблем. Почему же тогда так много компаний стремится расширить свою деятельность до международных масштабов? Каковы преимущества выхода за пределы внутреннего рынка?
4. Импортируемые товары обычно дороже, но не всегда: фотоаппарат Nikon дешевле купить в Лондоне, чем в Токио. Почему за рубежом цены на экспортируемые товары иногда выше, а иногда ниже, чем в стране-экспортере?
5. Перед тем как выходить за пределы страны, компании следует попытаться определить задачи в сфере международного маркетинга, стратегии и режимы выхода на рынок. Предположим, вы — менеджер по продвижению товара в компании Dyson, производящей пылесосы и стиральные машины для домашнего пользования. Составьте план разветвления бизнеса и маркетинговых мероприятий в США.
6. Какой тип организации международного маркетинга вы порекомендовали бы следующим компаниям: Adidas, продавцу широкого ассортимента одежды и обуви для активного отдыха и занятий спортом по всему миру; DaimlerChrysler, осваивающей китайский рынок; Ericsson, которая продает весь ассортимент своей продукции в странах Дальнего Востока? Поясните ответ.

Закрепление материала

1. Раньше разговоры о глобализации и свободной торговле сводились преимущественно к обсуждению пошлин и квот. Теперь обсуждаются также культура, суверенитет и власть. Некогда разговоры о торговле велись между дипломатами в прокурорных комнатах. Сегодня они ведутся по телевидению и всемирной электронной сети, причем антиглобалисты зачастую играют в переговорах главную роль. Противники глобализации утверждают, что она приведет к эксплуатации населения и разрушению окружающей среды. Они считают, что результатом глобализации станет слияние народов, рынков и культур в более однородную общность. Если хотите узнать больше, посетите следующие сайты: Международная организация торговли (www.ita.doc.gov), World Fact Book (Всемирная книга фактов), опубликованная CIA (www.odic.gov/cia/publications/factbook/index.html); World Bank (Всемирный банк) (www.worldbank.org) и Всемирная организация торговли (www.wto.org); также посетите www.paris21.org/betterworld, где можно найти более подробную информацию о “Лучшем мире для всех” – докладе, совместно подготовленном ООН, Всемирным банком, МВФ и Организацией экономического сотрудничества и развития.
 - Что такое Всемирная торговая организация и какие страны в нее входят?
 - Что вы узнали о движении антиглобалистов и их протестах против глобализации на предыдущих конференциях ВТО? Как следует действовать ВТО в свете этих протестов?
 - Напишите небольшой доклад, где вы защищаете или осуждаете глобализацию.
 - Каковы последствия антиглобалистских настроений для международных компаний, стремящихся сохранить свое положение?
2. Нигде так не очевидна международная конкуренция, как на рынке цифровых фотоаппаратов. Развитие цифровых фотокамер изменило взгляды многих фотографов на аппаратуру. Цифровые аппараты предлагают возможности воспроизведения и просмотра фото через Интернет, недоступные прежде. Впрочем, на рынке также наблюдаются беспорядок, хаотичность и все большее столпотворение, обусловленное присутствием более чем двадцати мировых производителей. Один из последних фигурантов – гигант киноплёночной индустрии Fuji (www.fujifilm.com). Будучи вторым производителем в мире, компания рассчитывает догнать или даже превзойти фирмы Kodak (www.kodak.com), Sony (www.sony.com), Olympus (www.olympus.com) и Konica (www.konica.com) в сфере изготовления цифровых фотоаппаратов. Компания Fuji создала первые цифровые фотокамеры у себя дома – в Японии, которая также является плацдармом Sony. Решающим фактором, который заставил фирму перейти к изготовлению цифровых фотокамер, была неспособность отобрать у компании Kodak ее долю мирового рынка фотопленки. Поскольку мир стоит на пороге цифровой эпохи, Fuji собирается оставаться на гребне волны как можно дольше.
 - Проанализируйте стратегию выхода на рынок цифровых фотокамер компании Fuji. С какими проблемами, скорее всего, столкнется компания на рынке цифровых фотоаппаратов? Какую пользу на новом рынке цифровых фотоаппаратов могут принести компании Fuji ее традиционные преимущества в производстве пленки?

- Какие мировые рынки следует рассматривать компании после Японии? Поясните ответ.
- Какую рекламную стратегию вы порекомендовали бы новому предприятию Fuji в Европе, будь вы менеджером компании по маркетингу? Какой стратегией распространения вы воспользовались бы?
- Какие шаги, вероятнее всего, предпримут компании Kodak, Sony, Olympus и Konica, чтобы помешать выходу Fuji на рынок?

Примечания

1. Bettina Wassener, "Schnapps goes to college", *Financial Times* (4 September 2003), p. 15; См. также "Hot shots", *Irish Times* (6 August 2005); Jenny Wiggins, "Mixing its drinks could be wrong policy for Diageo", *Financial Times* (20 July 2007); www.shadowsfall.com и www.jagermusic.com, September 2007.
2. Data from "Fortune 500", *Fortune* (17 April 2006), p. F-1; United Nations Conference on Trade and Development, *World Investment Report 2005* (New York and Geneva: United Nations, 2005); World Bank, *Total GDP 2004*, *World Development Indicators Database*, www.worldbank.org, 2 April 2006; and "List of countries by GDP", in Wikipedia, доступно на http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_GDP_%28nominal%29, July 2006.
3. World Bank, *Global Economic Prospects 2006* (3 June 2005), см. www.worldbank.org; CIA, *The World Factbook*, www.cia.gov, June 2006; World Trade Organization, "World trade picks up in mid-2005; but 2006 picture is uncertain", press release (11 April 2006), см. www.wto.org/english/news_e/pres06_e/pr437_e.htm.
4. "Trade and output", *The Economist* (10 February 2007), p. 114.
5. Bertrand Benoit and Richard Milne, "Germany's best-kept secret: how its exporters are beating the world", *Financial Times* (19 May 2006), p. 13.
6. Информация о тарифах на www.economist.com/indicators.
7. "What is the WTO?", www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/whatis_e.htm, accessed September 2006.
8. World Trade Organization, *WTO Annual Report 2005*, см. www.wto.org, September 2006, and "10 benefits of the WTO trading system", см. www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/whatis_e.htm, September 2006.
9. "Finance and Economics: In the rough; world trade talks", *The Economist* (5 November 2005), p. 102; Peter Coy, "Why free-trade talks are in free fall", *BusinessWeek* (22 May 2006), p. 44; "The real world economic forum", *The Economist* (27 January 2007), p. 11-12.
10. "The European Union at a glance", <http://europa.eu.int>, September 2006.
11. "Europe's new protectionism", *The Economist* (2 July 2005), p. 42.
12. "Overviews of European Union activities: Economic and monetary affairs", http://europa.eu.int/pol/emu/overview_en.htm, September 2006.
13. "European Union's heated budget negotiations collapse", *New York Times* (18 June 2005), p. A3; "Europe: Desperately seeking a policy; France and the European Union", *The Economist* (21 January 2006); CIA, *The World Factbook*, www.cia.gov, June 2006;

- Vito Breda, "A European constitution in a multinational Europe or a multinational constitution for Europe?", *European Law Journal* (May 2006), p. 330–344.
14. "List of countries by GDP", Wikipedia, см. http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_GDP_%28nominal%29, July 2006; "Area and population of countries", in *Infoplease*, см. www.infoplease.com/ipa/A0004379.html, July 2006; and "Trade facts: NAFTA – A strong record of success", Office of the United States Trade Representative, March 2006, см. www.ustr.gov/assets/Document_Library/Fact_Sheets/2006/asset_upload_file242_9156.pdf.
 15. Angela Greiling Keane, "Counting on CAFTA", *Traffic World* (8 August 2005), p. 1; Gilberto Meza, "Is the FTAA floundering?", *Business Mexico* (February 2005), p. 46–48; Peter Robson, "Integrating the Americas: FTAA and beyond", *Journal of Common Market Studies* (June 2005), p. 430; Diana Kinch, "Latin America: Mercosul boosted", *Metal Bulletin Monthly* (February 2006), p. 1; "Foreign trade statistics", www.census.gov, June 2006; см. также Kevin Z. Jiang, "Americas: Trading up?", *Harvard International Review* (Spring 2006), p. 10–12.
 16. Richard Lapper, "South American unity still a distant dream", *Financial Times* (9 December 2004), см. www.news.ft.com; Alan Clendenning, "Venezuela's entry may shake up Mercosur", *AP Financial Wire* (30 November 2005), p. 1; Mary Turck, "South American community of nations", Resource Center of the Americas.org, см. www.americas.org, August 2006.
 17. Clay Chandler, "China deluxe", *Fortune* (26 July 2004), p. 148–156. См. также "Selling to China's rich and not so rich", *Strategic Directions* (June 2005), p. 5–8; Lisa Movius, "Luxury's China puzzle", *WWD* (15 June 2005), p. 1; Normandy Madden, "After slow start, Porsche cranks its Chinese marketing plan into top gear", *Advertising Age* (8 May 2006), p. 28; William McEwen, Xiaoguang Fang, Chuanping Zhang and Richard Burkholder, "Inside the mind of the Chinese consumer", *Harvard Business Review* (March–April 2006), p. 76.
 18. Om Malik, "The new land of opportunity", *Business 2.0* (July 2004), p. 72–79; and "India economy: South Asia's worst business environment", *EIU ViewsWire* (January 2006).
 19. Ricky Griffin and Michael Pustay, *International Business*, 4th edn (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005), p. 522–523.
 20. Dalia Marin and Monika Schnitzer, "The economic institution of international barter", *The Economic Journal* (April 2002), p. 293–316.
 21. www.executiveplanet.com, December 2006; Dun & Bradstreet's Guide to Doing Business Around the World (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000); Ellen Neuborne, "Bridging the culture gap", *Sales & Marketing Management* (July 2003), p. 22; Richard Pooley, "When cultures collide", *Management Services* (Spring 2005), p. 28–31; and Helen Deresky, *International Management*, 5th edn (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006).
 22. Gail Edmondson, "The beauty of global branding", *BusinessWeek* (28 June 1999), p. 70–75.
 23. Mark Rice-Oxley, "In 2,000 years, will the world remember Disney or Plato?", *Christian Science Monitor* (15 January 2004), p. 16.
 24. "How the ranking is compiled", *Financial Times Special Report: Global Brands* (23 April 2007), p. 2; Robert Berner and David Kiley, "Global brands", *BusinessWeek* (1 August 2005), p. 86–94.

25. Mark Rice-Oxley, op. cit.
26. Peter Marsh, "Partnerships feel the Indian heat", *Financial Times* (22 June 2006), p. 11.
27. Geoff Dyer, "How Danone's China venture turned sour", *Financial Times* (12 April 2007), p. 26.
28. Christopher Brown-Humes, "Nokia plans to launch new Chinese venture", *Financial Times* (1 April 2003), p. 27.
29. Neil Buckley, "Petfoods overtake sweet success", *Financial Times Special Report: Investing in Russia* (10 October 2006), p. 6.
30. Robert Wright, "Fresh investors sought", *Financial Times Special Report: Hungary* (27 May 2003), p. VI.
31. Neil Buckley, op. cit.
32. David M. Szymanski, Sundar G. Bharadwaj and Rajan Varadarajan, "Standardization versus adaptation of international marketing strategy: An empirical investigation", *Journal of Marketing* (October 1993), p. 1–17; Jeryl Whitelock and Carole Pimblett, "The standardization debate in international marketing", *Journal of Global Marketing* (1997), p. 22; David A. Aaker and Eric Joachimsthaler, "The lure of global branding", *Harvard Business Review* (November–December 1999), p. 137–144.
33. Quotes from Pankaj Ghemawat, "Regional strategies for global leadership", *Harvard Business Review* (December 2005), p. 97–108; Douglas B. Holt, John A. Quelch and Earl L. Taylor, "How global brands compete", *Harvard Business Review* (September 2004), p. 68–75; and Simon Sherwood, "Building an advertising factory", www.internationalist.com/commentary/commentary%2020+21%202-18.1.pdf, 16 June 2006.
34. Jenny Wiggins, "Burger, fries and a shake-up", *Financial Times* (27 February 2007), p. 12.
35. Warren J. Keegan, *Global Marketing Management*, 7th edn (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002), p. 346–351. См. также Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12th edn (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), p. 677–684.
36. Andrew Kupfer, "How to be a global manager", *Fortune* (14 March 1988), p. 52–58; Jack Neff, "Test it in Paris, France, launch it in Paris, Texas", *Advertising Age* (31 May 1999), p. 28.
37. Beatrice Aidin, "Big brands are watching you", *Financial Times Weekend* (4–5 November 2007), p. W6.
38. Mubeen M. Aslam, "Are you selling the right colour? A cross-cultural review of colour as a marketing cue", *Journal of Marketing Communications* (March 2006), p. 15–20.
39. "Naming products is no game", *BusinessWeek Online* (9 April 2004), см. www.businessweekonline.com. См. также David A. Ricks, "Perspectives: Translation blunders in international business", *Journal of Language for International Business*, 7, 2 (1996), p. 50–55; Sam Solley, "Developing a name to work worldwide", *Marketing* (21 December 2000), p. 27; Thomas T. Sermon, "Cutting corners in language is a risky business", *Marketing News* (23 April 2001), p. 9; Martin Croft, "Mind your language", *Marketing* (19 June 2003), p. 35–39; Mark Lasswell, "Lost in translation", *Business 2.0* (August 2004), p. 68–70; "Lost in translation", *Hispanic* (May 2005), p. 12; and "Striking a chord in Tamil", *Businessline* (19 January 2006), p. 1.
40. Hugh Williams, "Advertisers try to bridge Germany's consumer divide", *Financial Times* (27 July 2007), p. 12; Alexander Mackat, *Das Deutsch-Deutsche Geheimnis [The inner German secret]* (Berlin: SuperIllu Verlag, 2007).

41. Alicia Clegg, "One ad one world?", *Marketing Week* (20 June 2002), p. 51-52; and George E. Belch and Michael A. Belch, *Advertising and Promotion: An integrated marketing communications perspective*, 7th edn (New York: McGraw-Hill, 2007), Ch. 20.
42. Sarah Ellison, "Revealing price disparities, the euro aids bargain-hunters", *Wall Street Journal* (30 January 2002), p. A15. *Wall Street Journal* (Central Edition) by Sarah Ellison. Copyright 2002 by Dow Jones & Company, Inc. Reproduced with permission of Dow Jones & Company, Inc. in the format Textbook via Copyright Clearance Center.
43. Patrick Powers, "Distribution in China: The end of the beginning", *China Business Review* (July–August 2001), p. 8–12; Drake Weisert, "Coca-Cola in China: Quenching the thirst of a billion", op. cit., p. 52–55; Gabriel Kahn, "Coke works harder at being the real thing in hinterland", *Wall Street Journal* (26 November 2002), p. B1; Leslie Chang, Chad Terhune and Betsy McKay, "A global journal report; Rural Thing – Coke's big gamble in Asia", *Wall Street Journal* (11 August 2004), p. A1; and Ann Chen and Vijay Vishwanath, "Expanding in China", *Harvard Business Review* (1 March 2005).
44. David Arnold, "Seven rules of international distribution", *Harvard Business Review* (November–December 2000), p. 131–137.
45. John A. Byrne and Kathleen Kerwin, "Borderless management", *BusinessWeek* (23 May 1994), p. 24–26; see also Christopher A. Bartlett and Sumantra Goshal, *Managing Across Borders* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1989).

Предметный указатель

S

SWOT-анализ, 101; 103

A

Автотранспорт, 687

Агент, 670

 влияния, 201

Анализ

 безубыточности, 442

 бизнес-портфеля, 108

 возможностей и угроз, 101

Анкета, 232

Ассоциация защиты прав потребителей, 73

Аутсорсинг

 услуг, 423

Б

База данных, 225

 потребителей, 227, 604

 CRM, 265

Балансовый отчет, 101

Баннер, 629

Бартер, 36; 58; 714

Бенчмаркинг, 314

Бизнес, 99

Бизнес-анализ, 388

Бизнес-портфель, 104; 123

 анализ, 104

Бизнес-процесс, 256

Блог, 619

Бренд, 348

 образ, 180

Бренд-менеджмент, 365

Брокер, 670

Валютный контроль, 709

Веб-сообщество, 632

В

Вертикальная маркетинговая система, 659

 договорная, 661

 корпоративная, 659

 управляемая, 662

Видение, 100

Вирсема, Ф., 319

Внешний аудит, 101

Внутренний

 аудит, 101

 маркетинг, 413

Водкаст, 615

Водный транспорт, 687

Воздушный транспорт, 688

Воспринимаемая ценность, 47

Восприятие, 173

Всемирная торговая организация, ВТО, 709

Всеобщее управление качеством, TQM, 35;

 257; 259; 260; 345

Встречная

 закупка, 714

 торговля, 714

Выборка, 231

 единица отбора, 231

 объем, 232

 процедура отбора, 232

 типы, 232

Выбор поставщика, 206

Г

Генеральное соглашение по тарифам

 и торговле, ГАТТ, 709

Генеральный контракт, 207

Генерация идей, 382

Гипермаркет, 676

Глобализация, 54; 129; 236; 717

Глобальная отрасль, 707

Горизонтальная маркетинговая система, 663

Д

Демаркетинг, 39

Демография, 137

Демпинг, 730

Денежная операция, 36

Дизайн, 347

Дисконтный магазин, 676

Дифференциация, 174; 255; 263; 271; 273
 по каналам сбыта, 299
 по персоналу, 299
 по товару, 298
 Дифференцирование, 39; 318; 347; 675
 конкурентное, 414
 услуг, 414
 Дотком, 621
 Друкер, П., 55; 56; 249

Ж

Желаемая группа, 163
 Железнодорожный транспорт, 687
 Жизненный цикл товара, 378; 513

З

Заботливый капитализм, 52
 Законодатель мнений, 163; 186
 Законы Энгеля, 143
 Закупка, 199
 в Интернете, 207
 измененная повторная, 200
 новая, 200
 обычная повторная, 199
 этапы, 203; 212
 Закупочный комитет, 198; 199; 201; 203
 состав, 201
 участники, 201
 Запланированное устаревание
 продукции, 73
 Запрос, 32
 предложений, 206
 Зачет, 458
 за продвижение товаров, 458
 товарообменный, 458
 Защита потребителей, 147
 Зона свободной торговли, 710

И

Идея товара, 385
 Иерархия потребностей Маслоу, 171
 Избирательное
 внимание, 173
 запоминание, 174
 искажение, 173
 Измененная повторная закупка, 200
 Изобретение, 379
 Имидж, 299; 487; 490; 544; 549
 товара, 385

Импульсная покупка, 340; 349
 Инвайронментализм, 52; 79; 87
 Индекс привлекательности отрасли, 106
 Индустрия комфорта, 404
 Инновация, 378; 379
 Интегрированные маркетинговые
 коммуникации, 599
 Интервью, 230
 виды, 230
 групповое, 230
 индивидуальное, 230
 фокус-группа, 230
 Интернет, 54; 558; 600; 601; 616; 688
 Интернет-маркетинг, 599; 616; 633
 между потребителем и компанией, 620
 на потребительских рынках, 617
 на промышленных рынках, 618
 на уровне пользователей, 619
 Интернет-провайдер, 621
 Интернет-телевидение, 615
 Инфореклама, 612
 Информация, 218; 240
 анализ, 234
 в Интернете, 231
 источники, 220

К

Канал
 маркетинга, 654
 прямого маркетинга, 654
 распределения, 651
 в международном маркетинге, 730
 традиционный, 658
 Каннибализация, 355; 393
 Карта позиционирования, 296
 Качество, 35; 257; 345
 воспринимаемое потребителями, 471
 исполнения, 258
 постоянство, 346
 соответствия, 258
 товара, 346
 уровень, 346
 услуг, 414
 Квота, 709
 Когнитивный диссонанс, 177; 183
 Колесо розницы, 693
 Комбинированная маркетинговая
 система, 664

- Коммерциализация, 393
Коммуникативный процесс, 490
 декодирование, 492
 каналы, 492
 кодирование, 491
 обратная связь, 492
 отправитель, 491
 получатель, 492
 помехи, 492
 реакция получателя, 492
 сообщение, 491
Компания-последователь, 321
Комплекс маркетинга, 59
Комплексная продажа, 200
Комплекс продвижения, 484; 486; 489; 503;
 506; 593; 599
 стратегия привлечения потребителей, 510
 стратегия проталкивания товара, 509
Комплекующие, 343
Конкурент, 135; 151; 221
 анализ, 310
 выявление, 311
 лидер рынка, 320
 нишевой игрок, 321
 оценка, 313
 претендент на лидерство, 320
 реакция, 314
 рыночный последователь, 320
 стратегическая группа, 313
Конкурентная стратегия, 310; 317
 дифференцирование, 318
 концентрация, 318
 лидера рынка, 321
 лидерство по издержкам, 318
 нишевого игрока, 326
 ориентированная
 на конкурентов, 329
 на потребителя, 329
 на рынок, 329
 рыночного
 последователя, 324
 претендента, 325
 ценностные дисциплины, 319
Конкурентное преимущество, 297; 310; 330
Конкуренция, 147; 247; 256; 309; 339; 505
 глобальная, 310
 монополистическая, 447
 олигополистическая, 447
 ценовая, 450
 чистая, 446
Конкурс продавцов, 590
Консьюмеризм, 52; 77; 87; 147
Контактная аудитория, 136; 152
 внутренняя, 136
Контент-киоск, 613
Контроль маркетинга, 120
 оперативный, 120
 стратегический, 120
Конфликт в канале распределения, 657
Концентрация, 318
Концепция товара, 385
Кооператив розничных торговцев, 661
Копирайтер, 492; 530
Корпоративная культура, 119
Корпоративное лицензирование торговой
 марки, 361
Кривая опыта, 440
 спроса, 448
Культура, 161; 188; 714
Культурная среда, 153
Купон, 586
- Л**
- Лидер рынка, 321; 331
Лицензирование, 721
Лицо, принимающее решения, 201
Личная продажа, 485; 508; 518; 561; 563;
 576; 584
Лояльность, 360
- М**
- Магазин розничной торговли, 673
 ночной, 675
 самообслуживания, 673
 с ограниченным комплексом
 обслуживания, 674
 специализированный, 674
 с полным комплексом обслуживания, 674
 универсальный, 674
 сниженных цен, 677
Макросреда, 132; 152
тенденции, 137
 демографические, 137
 культурные, 148
 политические, 146
 технологические, 145

- экологические, 143
- экономические, 142
- Максимизация ценности, 251
- Маркетинг, 29; 30; 56; 248; 257; 309; 517
 - активный, 263
 - базовый, 263
 - введение в заблуждение, 71
 - взаимоотношений, 36; 58; 262; 264; 266; 330; 414; 580
 - вирусный, 630
 - влияние на общество, 74
 - в некоммерческих организациях, 58
 - внутренний, 413
 - глобальный, 707
 - деятельность, 56
 - дискриминация малоимущих, 74
 - дифференцированный, 289
 - завышение цен, 70
 - загрязнение культурной среды, 76
 - запланированное устаревание продукции, 73
 - зеленый, 79
 - индивидуальный, 291
 - инновационный, 82
 - интерактивный, 487
 - клиент-ориентированный, 43; 82
 - концентрированный, 290
 - критика, 70
 - массовый, 272; 486; 599; 600
 - международный, 731
 - мест, 344
 - мобильный, 614
 - навязывание покупок, 72
 - на промышленном рынке, 58
 - недифференцированный, 288
 - некачественные товары, 73
 - нишевой, 290
 - организация, 122; 344
 - географическая, 122
 - управление по товару, 122
 - функциональная, 122
- ответственный, 263
- партнерский, 263
- персонализированный, 272
- персональный, 344
- предпринимательский, 45
- просвещенный, 82
- прямой, 485; 599; 600; 606; 669
- реагирующий, 263
- сегментированный, 486
- создание ложных потребностей, 74
- с осознанием миссии, 83
- социальный, 83; 344
- с разрешения, 633
- стратегический, 58
- тестовый, 389
- услуг, 403
- формальный, 45
- целевой, 38; 272; 294; 305
- цель, 253
- чистый, 69
- экономно-ценностный, 82
- электронный, 599
- этика, 84
- Маркетинг-менеджмент, 38; 39; 159
 - концепции, 39
 - интенсификации коммерческих усилий, 41; 42
 - совершенствования производства, 40
 - совершенствования товара, 40
 - социально-ориентированного маркетинга, 43
 - чистого маркетинга, 41; 44
- Маркетинговая
 - ROI, 121
 - близорукость, 33; 34; 40
 - информационная система, МИС, 218; 239
 - информация, 219
 - анализ, 234
 - программа
 - для зарубежного рынка, 724
 - сеть, 37
 - среда, 57; 132
 - макросреда, 57; 137
 - микросреда, 132
 - стратегия, 387
 - клиент-ориентированная, 115
- Маркетинговое
 - агентство, 134
 - исследование, 58; 223; 240
 - в малом бизнесе, 235
 - в некоммерческих организациях, 236
 - вторичная информация, 237
 - вторичные данные, 226
 - злоупотребления, 238
 - интервью, 230

- интерпретация, 233
 - интерпретация результатов, 234
 - качественное, 226
 - количественное, 226
 - наблюдение, 227
 - на международном уровне, 236
 - описательное, 225
 - опрос, 228
 - первичные данные, 225
 - план, 225; 232
 - поисковое, 225
 - причинно-следственных связей, 225
 - сбор данных, 233
 - цели, 224
 - эксперимент, 228
 - этапы, 224
 - этика, 238
 - Маркетинговые коммуникации, 484
 - интегрированные, 489
 - каналы, 499
 - система, 484
 - Маркетинговый
 - аудит, 113; 114; 120; 125
 - канал, 651
 - комплекс, 30; 46; 117; 124; 304; 394; 592
 - адаптированный, 724
 - стандартизированный, 724
 - план, 112; 124
 - процесс, 31
 - Маркетинг услуг, 403; 408
 - персонал, 415
 - процесс предоставления услуги, 415
 - стратегия, 424
 - три Р, 415
 - физическая среда, 415
 - Маркировка, 349; 350
 - Марком-менеджер, 490
 - Марочная приверженность, 356
 - Марочное предпочтение, 356
 - Маслоу, А., 171
 - Массовая индивидуализация, 291; 293
 - Массовый маркетинг, 486
 - Материалы, 343
 - Матрица
 - General Electric, 106
 - развития товара и рынка, 108
 - рост/доля рынка BCG, 105
 - целевых стратегий Shell, 106
 - Матричные методы анализа бизнес-портфеля, 105
 - недостатки, 107
 - рост/доля рынка, 105
 - стратегическое бизнес-планирование
 - General Electric, 106
 - Медиа-планирование, 529; 547
 - Межрыночная сегментация, 285
 - Миграция, 142
 - Микросреда, 132; 151
 - Миссия, 98; 100
 - критерии, 99
 - формулировка, 98; 100
 - Мнение, 174
 - Модель
 - AIDA, 496
 - поведения, 160
 - Модератор, 230
 - Мотив, 170
 - Мотивация, 410
- Н**
- Наблюдение, 227
 - Намерение, 182
 - Наценка, 71
 - Независимый распространитель, 691
 - Неосвязаемость услуги, 407
 - Неотделимость услуги, 408
 - Непостоянство качества услуги, 409
 - Нетарифные торговые барьеры, 709
 - Нишевой игрок, 321; 331
 - Новая закупка, 200
 - Новый товар, 379
 - идея, 385
 - имидж, 385
 - концепция, 385
 - приобретение, 378; 379
 - разработка, 379
 - создание, 378
 - прототипа, 388
 - стратегия разработки, 381
 - Нужда, 34
- О**
- Обмен, 36
 - Образец товара, 586
 - Образ жизни, 167
 - Образование, 142

- Обратная связь, 259; 492; 502; 541
 Обслуживание потребителей, 256
 Общее описание потребности, 204
 Общественный класс, 162
 Общество, 149
 Объединение розничных торговцев, 661
 Обычная повторная закупка, 200
 Опрос, 228
 виды, 228
 почтовые анкеты, 229
 телефонное интервью, 229
 Оптовая база, 686
 Оптовик-закупщик, 670
 Оптовый продавец, 669
 Ориентация на потребителя, 248
 Осведомленность о торговой марке, 356
 Осознание потребности, 188; 204
 Отбор
 идей, 384
 целевых сегментов, 116
 Отношение, 175
 с клиентами, 48
 базовые, 48
 партнерские, 48
 Отрасль, 312
 Отсутствие права собственности
 на услугу, 407
 Отчет о прибылях и убытках, 101
 Оформление заказа, 206
 Оценка
 характеристик товара, 205
 эффективности работы поставщика, 207
- П**
- Переменные издержки, 438
 Пиар, 485; 509; 549; 554
 Пиллметр, 227
 План, 96
 годовой, 96
 долгосрочный, 96
 маркетинга, 112
 реализация, 119
 стратегический, 96; 98
 Планирование, 96; 97
 стратегическое, 96
 Побуждение, 174
 Поведение после покупки, 183
 Поддержка поставщиков, 198
 Подкаст, 615
 Подрядное производство, 721
 Позиционирование, 39; 271; 273; 295; 305;
 345; 347; 523
 стратегии, 301
 товара, 117; 437
 торговой марки, 301; 358; 365; 369
 формула, 303
 Позиция, 175
 конкурентная, 318; 320
 товара, 295
 Поиск поставщиков, 205
 Покупатель, 59; 201
 Покупательная способность, 143
 Покупательское поведение, 159; 188; 432
 в разных странах, 187
 неуверенное, 176
 поисковое, 177
 привычное, 177
 сложное, 176
 факторы влияния, 161
 Покупка, 164
 влиятельное лицо, 165
 инициатор, 165
 на промышленном рынке, 196
 покупатель, 165
 пользователь, 165
 принимающий решение, 165
 Полная прибыль от потребителя, 260
 Пользователь, 201
 Портер, М., 101; 255; 318
 Портфельный анализ, 104
 Послепродажное обслуживание, 580
 Посредник, 134; 668; 669
 Поставщик, 134
 Постоянные издержки, 438
 Потребитель, 99; 248
 классификация по принятию нового
 товара, 185
 прибыльный, 260
 Потребительская ценность, 35; 46; 249
 анализ, 315
 предоставляемая, 249
 совокупная, 249
 Потребительские затраты совокупные, 250
 Потребительский рынок, 160
 Потребность, 31; 34
 осознание, 178

- Почтовая анкета, 229
 Прайм-тайм, 537
 Предложение ценности, 301
 Презентация товара, 578
 Претендент на лидерство, 321; 331
 Привратник, 201
 Принятие
 решения о покупке
 о покупке в государственных
 учреждениях, 211
 товара, 184
 этапы, 184
 Пробные покупки, 541
 Программа повышения качества, 257
 Продавец, 563
 Продажа, 560
 процесс, 577
 Продвижение, 60; 118; 351
 на международных рынках, 727
 торговой марки, 348
 Производный спрос, 197
 Промышленные рынки, 392
 Промышленный рынок, 196; 212
 структура, 197
 Пружина розницы, 693
 Прямая почтовая рассылка, 489; 607
 Прямое инвестирование, 722
 Прямой маркетинг, 485; 509; 561
 Психографика, 167
- Р**
- Рабочая нагрузка, 568
 Разработка товара, 256
 бизнес-анализ, 388
 генерация идей, 382
 для зарубежных рынков, 727
 ориентация на клиента, 395
 отбор идей, 384
 создание прототипа, 389
 тестирование концепции, 386
 тестовый маркетинг, 389
 Распределение, 60; 118; 143
 интенсивное, 679
 селективное, 680
 эксклюзивное, 679
 Расхождение в качестве, 417
 Реклама, 299; 484; 507; 512; 516; 524; 554;
 563; 584
 адаптация, 729
 бюджет, 527
 в Интернете, 629
 в местах продажи, 547
 глобальная, 545
 информационная, 525
 каналы распространение, 546
 коммерческий эффект, 539
 контекстная, 630
 корпоративного имиджа, 344
 лживая, 71
 медиа-планирование, 529
 напоминающая, 527
 носители, 536
 прибыль на инвестиции, 539
 распространение, 533
 сила воздействия, 534
 сравнительная, 525
 стандартизация, 544
 стратегия, 528
 творческая концепция, 530
 тестирование, 539
 убеждающая, 525
 цели, 525
 Реклама частота, 534
 широта охвата, 533
 Рекламная кампания, 541
 Рекламное
 агентство, 542
 структура, 542
 обращение, 486; 488
 источник, 502
 структура, 497
 формат, 497
 послание, 514
 предложение, 496
 содержание, 496
 Рекламный вес, 548
 Рентабельность маркетинга, 121
 Реселлер, 134; 684
 Референтная группа, 163
 Решение о покупке, 182
 Розничная торговая сеть, 678
 Розничный продавец, 673
 Роль, 165
 Рынок, 37; 151; 287; 335
 государственных учреждений, 210
 международный, 135

- некоммерческих организаций, 209; 212
 - ниша, 320; 326
 - потребительский, 135; 160; 188
 - промышленный, 58; 135
 - сегментирование, 287
 - тестовый, 390
 - торгово-посреднический, 135
 - целевой, 287; 305
 - Рыночная ниша, 326
 - Рыночное предложение, 33
 - Рыночный
 - последователь, 331
 - потенциал, 718
 - показатели, 719
- С**
- Самовосприятие, 170
 - Самообслуживание, 674
 - Самостоятельная хозяйственная единица, СХЕ, 164
 - Сегментация рынка, 63
 - Сегментирование, 38; 59; 272; 273; 286
 - гендерное, 276
 - географическое, 274
 - геодемографическое, 281
 - демографическое, 275
 - международных рынков, 284
 - поведенческое, 278
 - по возрасту, 276
 - потребительских рынков, 273
 - промышленных рынков, 281
 - психографическое, 277
 - рынка, 116; 271; 305
 - Сегмент рынка, 116
 - Семья, 141; 164
 - жизненный цикл, 165
 - Сетевой этикет, 633
 - Сеть доставки потребительской ценности, 651
 - Сила воздействия рекламы, 534
 - Система
 - международной торговли, 709
 - предоставления потребительской ценности, 249; 256
 - Системы поставок точно в срок, 687
 - Скидка, 458; 589
 - за своевременный платеж, 458
 - зачетная, 589
 - на опт, 458
 - посреднику, 458
 - при оплате наличными, 458
 - рекламная, 589
 - сезонная, 458
 - Склад, 686
 - автоматизированный, 686
 - СМИ, 501; 543
 - Смит, А., 250
 - Совместная предпринимательская деятельность, 721
 - Совместное владение, 722
 - Совокупные
 - издержки, 438
 - потребительские затраты, 250
 - Создание потребителей, 249
 - Социально-ответственная деятельность компаний, 52
 - Спам, 633
 - Стадии готовности покупателя, 493
 - желание, 494
 - знание, 494
 - осознание, 494
 - предпочтение, 494
 - совершение покупки, 495
 - убеждение, 494
 - Статус, 165
 - Стиль, 347
 - Стимул, 590
 - Стимулирование сбыта, 485; 504; 508; 515; 556; 582
 - в местах продажи, 587
 - инструменты, 585
 - мероприятия, 587
 - программа, 590
 - цели, 584
 - Стоковый магазин, 677
 - клубный, 677
 - Стратегическая бизнес-единица, СБЕ, 104
 - группа, 313
 - цель, 100
 - Стратегический
 - аудит, 100
 - план, 109
 - Стратегическое планирование, 96; 104; 123
 - Стратегия
 - маркетинга, 124

регулярно низких цен, 436
экстремальных цен, 436
Субкультура, 162
Супермаркет, 675
Сфера обслуживания, 404
Сырье, 343

Т

Таможенный тариф, 709
Таргетинг, 273
Текучесть кадров, 262
Телеконференция, 569
Телемагазин, 612
Телемаркетинг, 568; 610
 входящий, 610
 исходящий, 610
Телефонное интервью, 229
Теория мотивации Маслоу, 171
Тестирование концепции товара, 386
Тестовый
 маркетинг, 389
 рынок, 390
 контролируемый, 391
 моделируемый, 392
 стандартный, 390
Тип личности, 170
Товар, 32; 33; 59; 118; 337; 338; 368; 726
 адаптация, 727
 в реальном исполнении, 338
 дизайн, 347
 долговременного пользования, 340
 классификация, 83
 кратковременного пользования, 340
 немарочный, 348
 новый, 184
 принятие, 184
 характеристики, 186
 особого спроса, 341
 пассивного спроса, 41; 342
 повседневного спроса, 340
 по замыслу, 338
 позиция, 117
 потребительский, 340
 предварительного выбора, 340
 продажа в неизменном виде, 726
 промышленный, 342
 свойства, 346
 с подкреплением, 338
Товарная номенклатура, 355
 глубина, 355
 насыщенность, 355
 согласованность, 355
Товарный ассортимент, 352
 насыщение, 354
 растяжение, 353
 ширина, 352
Товародвижение, 684
Торговая марка, 348; 356; 359
 имидж, 358
 корпоративное лицензирование, 361
 лицензионная, 360
 мультибрендовая стратегия, 364
 название, 359
 преимущества, 348
 производителя, 360
 совместное использование, 361
 стратегии развития, 362
 стратегия мегамарок, 365
 ценность, 356
 частная, 360
Торговля, 562
 по каталогам, 608
Торговый
 агент, 592
 персонал, 562; 580; 669
 внешний, 568
 внутренний, 568
 контрактный, 566
 мотивация, 575
 оплата труда, 572
 отбор, 570
 оценка эффективности, 576
 подготовка, 571
 собственный, 566
 структура, 566
 функции, 565
 центр, 675
Точка контакта, 265
Транспортировка товаров, 687
Трейд-шоу, 590
Трейси, М., 319
Три Р в маркетинге услуг, 415
Трубопровод, 688

У

Убеждения, 148
 базовые, 148
 вторичные, 148
 категорий, 676
 Удовлетворение потребителя, 35; 47
 Упаковка, 349
 дизайн, 350
 концепция, 350
 функции, 349
 Управление
 взаимоотношениями с потребителями,
 CRM, 265
 заказами, 256
 материально-техническими запасами,
 256
 отношениями с клиентами, CRM, 46; 49;
 59; 110; 240; 683
 отношениями с партнерами, 682
 по контракту, 722
 распределением, 684
 товарными запасами, 686
 торговым персоналом, 564
 цепочками поставок, SCM, 683
 Уровень канала распределения, 654
 Усвоение, 174
 Услуга, 32; 338; 351; 368; 405; 423
 вспомогательная, 351
 корпоративная, 404
 потребительская, 404
 характеристики, 407
 Устойчивость бизнеса, 107

Ф

Финансовый посредник, 134
 Фокус-группа, 230; 236; 383
 Формула позиционирования, 303
 Фрагментация рынка, 487
 Франчайзи, 662
 Франчайзинг, 662; 678
 Франчайзинговая организация, 662
 Функционально-стоимостной анализ, 205

Х

Хартия разработки новых товаров, 382

Ц

Целевая аудитория, 490; 493; 523

Целевой маркетинг, 63
 Целевой рынок, 288; 305
 Целевой сегмент, 271
 Цена, 60; 118; 432; 444; 460; 472; 730
 FOB, 463
 на обязательные принадлежности, 455
 на побочные продукты производства, 456
 на сопутствующие товары, 454
 на товарные наборы, 457
 обычная, 676
 повышение, 468
 снижение, 467
 фиксированная, 464
 эталон, 461
 Ценовая эластичность, 449
 Ценовой
 ориентир, 454
 потолок, 433
 Ценообразование, 434; 475
 анализ безубыточности, 442
 в рамках товарного ассортимента, 454
 динамическое, 432; 464
 дифференцированное, 411; 459
 для стимулирования сбыта, 461
 калькуляция плановой себестоимости, 445
 на основе добавленной стоимости, 437
 на основе потребительской ценности, 434
 на основе себестоимости, 438
 новых товаров, 452
 по географическому принципу, 462
 справедливое, 436
 средние издержки плюс прибыль, 441
 стратегия проникновения на рынок, 453
 стратегия регулярно низких цен, 436
 стратегия снятия сливок, 452
 стратегия экстремальных цен, 436
 с учетом психологии потребителя, 460
 Цепочка
 поставок, 650
 создания ценности, 110; 124
 спроса, 650
 ценности, 255

Ч

Частота показов рекламы, 534
 Четыре
 С, 60; 118

P, 46; 59; 118; 160; 271

P на промышленных рынках, 198

Членский коллектив, 163

Ш

Широте охвата рекламы, 533

Э

Экономика

услуг, 370; 403

Эксперимент, 228; 236

Экспорт, 719

Электронная

закупка, 207; 208

почта, 632

Электронные переговоры, 569

Электронный обмен данными, EDI, 689

Эмбарго, 709

Энгель, Э., 143

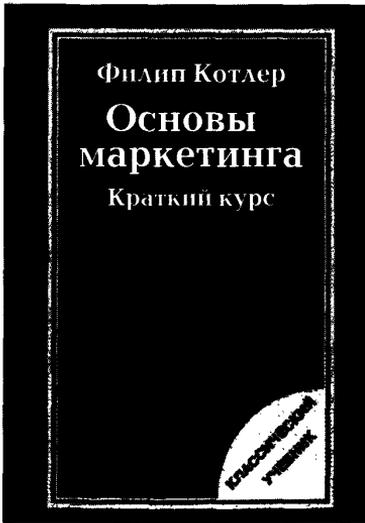
Я

Язык жестов, 498

ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА КРАТКИЙ КУРС

Филип Котлер

Первое знакомство с теорией маркетинга большинства граждан бывшего СССР началось с книги Филипа Котлера «Основы маркетинга», выпущенной издательством «Прогресс» в 1990 году. Учебник оказался настолько своевременным и востребованным, что тут же появились сотни тысяч пиратских копий, изданных предприимчивыми дельцами от издательского бизнеса. Книга, которую Вы держите в руках, — единственное, на сегодняшний день, легальное издание любимшегося бестселлера. В это издание включена новая глава об интерактивном маркетинге и новые примеры практического применения отдельных теоретических положений. Книга предназначена студентам экономических специальностей, но будет интересна и широкому кругу читателей.



www.williamspublishing.com

ISBN 978-5-8459-0376-1 **в продаже**

