

Marketing Strategy and Competitive Positioning

Third edition

GRAHAM J. HOOLEY

Aston Business School

Aston University

JOHN A. SAUNDERS

Aston Business School

Aston University

NIGEL F. PIERCY

Warwick Business School

University of Warwick

The logo for Prentice Hall, featuring a stylized white arch above the text "Prentice Hall" in a white serif font, all contained within a black rectangular box.

Prentice Hall

Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование

ГРЭМ ХУЛЕЙ

Астонская школа бизнеса

Астонский университет

ДЖОН СОНДЕРС

Астонская школа бизнеса

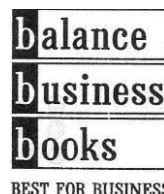
Астонский университет

НАЙДЖЕЛ ПИРСИ

Школа бизнеса г. Уорвик

Университет г. Уорвик

Перевод с английского



ГРЭМ

Посвящается Джеку, Тому и Кейт

ДЖОН

Посвящается

Веронике, Кэролайн и Полу

НАЙДЖЕЛ

Посвящается Николя

СОДЕРЖАНИЕ

[Предисловие](#)

[Благодарность](#)

[Аббревиатуры](#)

ЧАСТЬ 1

МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ

1. Стратегическое управление, которое регулируется рынком

Вступление

- 1.1. Концепция маркетинга и рыночная ориентация
- 1.2. Взгляд на маркетинг с точки зрения ресурсов
- 1.3. Участники общего дела, заинтересованные в организации
- 1.4. Основы маркетинга
- 1.5. Роль маркетинга в руководстве стратегическим управлением
- 1.6. Заключение

Пример из практики: Psion

Вопросы для обсуждения

2. Стратегическое планирование маркетинга

Вступление

- 2.1. Определение цели или миссии организации
- 2.2. Процесс выработки маркетинговой стратегии
- 2.3. Определение базовой стратегии
- 2.4. Создание конкурентного позиционирования
- 2.5. Внедрение стратегии
- 2.6. Заключение

Пример из практики: Playboy

Вопросы для обсуждения

3. Анализ портфеля

Вступление

- 3.1. Планирование портфеля
 - 3.2. Матрица роста: удельный вес в обороте рынка Бостонской консалтинговой группы
 - 3.3. Многофакторные подходы к моделированию портфеля
 - 3.4. Процесс планирования портфеля
 - 3.5. Финансовая теория анализа портфеля
 - 3.6. Портфель ресурсов
 - 3.7. Заключение
- Пример из практики: Heinz
- Вопросы для обсуждения

ЧАСТЬ 2

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОГО РЫНКА

4. Изменяющаяся рыночная среда

Вступление

- 4.1. Структура анализа макросреды
- 4.2. Экономическая и политическая среда
- 4.3. Социально культурная среда
- 4.4. Технологическая среда
- 4.5. Изменения в маркетинговой инфраструктуре и практике
- 4.6. Новые стратегии в условиях изменяющейся среды
- 4.7. Заключение

Пример из практики: “Умные дома”

Вопросы для обсуждения

5. Анализ конкурентной среды

Вступление

- 5.1. Модель пяти сил в отраслевой конкуренции
- 5.2. Стратегические группы
- 5.3. Эволюция отрасли и прогнозирование
- 5.4. Стабильность окружающей среды
- 5.5. Анализ SPACE
- 5.6. Матрица преимуществ
- 5.7. Заключение

Пример из практики: Virgin Megastore

Вопросы для обсуждения

6. Оценка ресурсов организации

Вступление

- 6.1. Понимание структуры маркетинговых ресурсов
- 6.2. Взгляд на фирму с точки зрения ресурсов
- 6.3. Выявление ключевых видов компетентности организации
- 6.4. Оценка ресурсов
- 6.5. Классификация активов маркетинга
- 6.6. Оценка маркетинговых возможностей
- 6.7. Развитие и использование ресурсов
- 6.8. Заключение

Пример из практики: Магазины H&M

Вопросы для обсуждения

7. Анализ клиентов

Вступление

- 7.1. Что нужно знать о клиентах
- 7.2. Маркетинговые исследования

- 7.3. Процесс проведения маркетинговых исследований
- 7.4. Упорядочение информации о клиентах
- 7.5. Заключение
- Пример из практики: Procter & Gamble
- Вопросы для обсуждения

8. Анализ конкурентов

- Вступление
- 8.1. Конкурентный бенчмаркинг
- 8.2. Параметры анализа конкурентов
- 8.3. Выбор хороших конкурентов
- 8.4. Получение и распространение информации о конкурентах
- 8.5. Заключение
- Пример из практики: Emap
- Вопросы для обсуждения

9. Прогнозирование будущего спроса и потребностей рынка

- Вступление
- 9.1. Что прогнозируем?
- 9.2. Прогнозы на основе текущего спроса
- 9.3. Прогнозы на основе спроса в прошлом
- 9.4. Прогнозирование на экспериментальной основе
- 9.5. Прогнозирование на основе намерений и мнений экспертов
- 9.6. Заключение
- Пример из практики: Boeing
- Вопросы для обсуждения

ЧАСТЬ 3

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ В ДАННЫЙ МОМЕНТ И В БУДУЩЕМ

10. Принципы сегментации и позиционирования

- Вступление
- 10.1. Принципы конкурентного позиционирования
- 10.2. Принципы сегментации рынка
- 10.3. Предпосылки, лежащие в основе сегментации рынка
- 10.4. Основания для сегментации рынков
- 10.5. Сегментация потребительских рынков
- 10.6. Сегментация деловых рынков
- 10.7. Определение и описание сегментов рынка
- 10.8. Преимущества от сегментации рынков
- 10.9. Практическая реализация сегментации рынков
- 10.10. Заключение
- Пример из практики: Internet Exchange

Вопросы для обсуждения

11. Исследования в области сегментации и позиционирования

Вступление

- 11.1. Априорные подходы к сегментации
- 11.2. Более поздние/гнездовые подходы к сегментации
- 11.3. Качественные методы исследований в области позиционирования
- 11.4. Количественные методы исследований в области позиционирования
- 11.5. Заключение

Пример из практики: Asianet, Zee TV, Namaste и другие

Вопросы для обсуждения

12. Выбор рыночных целей

Вступление

- 12.1. Процесс определения рынка
- 12.2. Определение того, каким образом сегментирован рынок
- 12.3. Определение привлекательности рыночного сегмента
- 12.4. Определение имеющихся и потенциальных достоинств
- 12.5. Как выбрать рынок или сегмент
- 12.6. Альтернативные стратегии выбора рыночных целей
- 12.7. Заключение

Пример из практики: Cadillac

Вопросы для обсуждения

ЧАСТЬ 4

СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТНОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

13. Создание устойчивого конкурентного преимущества

Вступление

13.1. Использование ресурсов организации для создания устойчивого конкурентного преимущества

- 13.2. Общие пути к конкурентному преимуществу
- 13.3. Как добиться превосходства по затратам
- 13.4. Как добиться дифференциации
- 13.5. Удержание конкурентного преимущества
- 13.6. Заключение

Пример из практики: Nokia

Вопросы для обсуждения

14. Наступательная и оборонительная конкурентные стратегии

Вступление

- 14.1. Стратегии строительства
- 14.2. Удерживающая и оборонительная стратегии
- 14.3. Стратегии рыночных ниш
- 14.4. Стратегии сбора урожая

- 14.5. Ликвидация / исключение
- 14.6. Приведение управленческих способностей в соответствие со стратегическими задачами
- 14.7. Заключение
- Пример из практики: BSKyB
- Вопросы для обсуждения

15. Конкуренция, основанная на стратегических союзах и сетевых организациях

Вступление

- 15.1. Эпоха стратегического сотрудничества
- 15.2. Факторы, формирующие стратегии сотрудничества
- 15.3. Типы сетевых организаций
- 15.4. Союзы и партнерства
- 15.5. Стратегические союзы как конкурентная сила
- 15.6. Риски, связанные с созданием стратегических союзов
- 15.7. Конкуренция, основанная на стратегических союзах
- 15.8. Заключение
- Пример из практики: Napster
- Вопросы для обсуждения

16. Конкуренция на основе превосходства в обслуживании и в отношениях с клиентами

Вступление

- 16.1. Спектр товаров и услуг
- 16.2. Маркетинг отношений
- 16.3. Три “с” в обслуживании клиентов
- 16.4. Предоставление услуг высокого качества
- 16.5. Оценка и контроль степени удовлетворения клиентов
- 16.6. Заключение
- Пример из практики: Крошка Pictet & Cie
- Вопросы для обсуждения

17. Конкуренция на основе инноваций

Вступление

- 17.1. Успехи и провалы новых продуктов
- 17.2. Запланированное новшество
- 17.3. Процесс разработки нового продукта
- 17.4. Ускорение разработки нового продукта
- 17.5. Подготовка к разработке нового продукта
- 17.6. Заключение
- Пример из практики: В память об Эли Коллэвее
- Вопросы для обсуждения

18. Конкуренция на основе электронного маркетинга

Вступление

- 18.1. Развитие сети Интернет как средства для распространения маркетинговой информации
- 18.2. Единицы измерений в электронном маркетинге
- 18.3. Маркетинговые исследования электронными средствами
- 18.4. Влияние электронного маркетинга на маркетинговую стратегию
- 18.5. Новые темы в электронном маркетинге
- 18.6. Заключение

Пример из практики: Tesco Online

Вопросы для обсуждения

19. Реализация стратегии с помощью внутреннего маркетинга

Вступление

- 19.1. Развитие внутреннего маркетинга
- 19.2. Масштабы внутреннего маркетинга
- 19.3. Планирование внутреннего маркетинга
- 19.4. Партнерство с управлением трудовыми ресурсами
- 19.5. Заключение

Пример из практики: DaimlerChrysler UK

Вопросы для обсуждения

ЧАСТЬ 5 **ВЫВОДЫ**

20. Маркетинговые стратегии двадцать первого века

Вступление

- 20.1. Изменение арены конкурентной борьбы
- 20.2. Основы разработки стратегии в изменяющемся мире
- 20.3. Стратегии конкурентного позиционирования
- 20.4. Заключение

Пример из практики: Там так страшно...

Вопросы для обсуждения

Предисловие

Данная книга о том, как добиться превосходства и сохранить его, работая в условиях рынка. Внимание в ней сосредоточено на двух центральных вопросах формулировки маркетинговой стратегии определении целевых рынков и создании отличительного преимущества. В книгу вошли новые разработки в области стратегического мышления, которые появились совсем недавно. В частности, наш подход подчеркивает совершенно новую роль, в которой организации видят маркетинг, роль стратегической силы, а не просто направления деятельности. Кроме того, к книге мы стремимся привлечь более широкую аудиторию, не только людей, наделенных правом принятия решений, но и специалистов по маркетингу.

Вот некоторые рассматриваемые темы: качество обслуживания и маркетинг отношений, сети и союзы, новаторство, внутренний маркетинг и составление рыночных прогнозов. В книге широко освещается развитие маркетинговых ресурсов и возможностей, а также подчеркивается необходимость пересмотра роли маркетинга для организации как важнейшего процесса, а не просто традиционного функционального направления.

Как построена книга

Часть 1 посвящена радикальным изменениям методов маркетинга в организациях, а также растущему вниманию к маркетингу как к процессу, а не как к функциональной специализации. Центральные вопросы рыночной ориентации организаций и необходимость найти лучшие способы реагирования на беспокойную и неоднозначную среду побудили нас выйти с предложением стратегического управления, которое регулируется рынком, а также базы для разработки маркетинговой стратегии. Они и послужили основой построения всей книги. Обсуждение планирования стратегического маркетинга и анализ портфеля закладывают фундамент для двух важных вопросов, на которых мы сосредоточим внимание: выбор рыночных целей и создание сильных конкурентных позиций. Кроме того, мы добавили новые материалы, позволяющие взглянуть на маркетинг с точки зрения ресурсов.

В части 2 обсуждается конкурентная среда, в которой работает компания. В начале этой части рассматриваются разные типы стратегической обстановки, а также факторы, решающие для успеха в каждой из них.

Затем обсуждение переходит на «стратегический треугольник», который состоит из клиентов, конкурентов и компании. Исследуются способы анализа каждого из них, чтобы компании могли понять, какие варианты имеются у них в распоряжении. Подчеркивается, что главным моментом является приведение ресурсов корпорации, ее активов и способностей в соответствие рыночным возможностям.

В части 3 более подробно рассматриваются доступные методы определения сегментов рынка (или потенциальных целей) и текущих (и потенциальных) позиций. Исследуются альтернативные основы для сегментации потребительских

и деловых рынков, а также используемые в настоящее время методы сбора и анализа данных.

В части 4 дается формулировка стратегии. Вслед за рассмотрением вопроса о выборе рыночных целей с учетом привлекательности рынка и прочности бизнеса разворачивается обсуждение обеспечения защищенного положения на рынке. Подробно рассматриваются стратегии атаки позиций конкурентов и эффективной защиты позиций, удерживаемых на рынке. Три главы посвящены отдельным аспектам формулировки и реализации стратегии. Проводится глубокий анализ таких вопросов, как роль обслуживания клиентов в построении отношений, роль новаторства в создании конкурентного преимущества и роль внутреннего маркетинга в реализации маркетинговых стратегий в рамках всей организации.

В части 5 предлагается новый взгляд на конкуренцию в двадцать первом веке. Разные темы предыдущих частей книги собраны здесь вместе, чтобы определить важнейшие перемены, происходящие на рынке, правильные ответные реакции организаций на эти изменения и стратегии конкурентного позиционирования, которые могут служить краеугольным камнем эффективного маркетинга в будущем.

Что нового появилось в настоящем издании

Третье издание дополнено двумя новыми главами. Теперь глава 4 (“Изменяющаяся рыночная среда”) более подробно исследует изменение рыночных условий, с которыми сталкиваются организации в XXI веке. Глава 18 “Конкуренция на основе электронного маркетинга” посвящается влиянию Интернета на маркетинговые стратегии и подходы.

По просьбе читателей, в конце каждой главы приводится случай из практики. Далее следуют вопросы по предлагаемому материалу, на которые читатели должны дать ответы. Эти материалы позаимствованы из последних изданий The Financial Times и задуманы как практическая иллюстрация вопросов, затронутых в каждой главе. Кроме того, все главы основательно переработаны и отражают самые современные взгляды области маркетинга; читатель найдет в них множество новых примеров, особенно тех, которые касаются международного характера рассматриваемых вопросов.

На кого рассчитана данная книга

Книга рассчитана на читателей из академических, профессиональных и практических кругов, которых объединяет потребность в современном понимании значения и масштаба маркетинговой стратегии, а также системы, которая позволяла бы управлять основными вопросами выбора рыночных целей и конкурентного позиционирования. Изложенный в книге материал будет иметь самое прямое значение для студентов, изучающих маркетинговую стратегию в рамках программ для аспирантов (степени MBA магистр управления бизнесом, MA магистр гуманитарных наук, MSc магистр естественных наук) и программ для студентов как учебное пособие по маркетинговой стратегии. Он будет полезен также и тем, кто стремится получить профессиональную квалификацию в области

стратегии и бизнеса и выработать собственное понимание маркетинга как стратегического вопроса. Мы уверены, что книга окажется ценным источником и для тех, кто хочет узнать, как можно по-новому смотреть на процесс маркетинга и свои целевые рынки, чтобы эффективнее управлять маркетингом, рассматривая такое управление как путь к получению преимущества над конкурентами.

*Грэм Хулей
Джон Сондерс
Найджел Пирси*

Август 2003

Благодарность

Нам хотелось бы выразить благодарность многочисленным друзьям, коллегам, студентам и менеджерам, которые в течение долгого времени помогали нам формулировать наши идеи. В частности, хотелось бы выразить признательность целому ряду видных ученых в области менеджмента и маркетинга, с которыми нам посчастливилось в последние годы работать и у которых удалось поучиться: профессорам Гари Армстронгу, Джорджу Авлонитису, Аманде Битсон, Сьюзен Бекман, Джозефу Берксу, Пьеру Бертону, Гюнтеру Ботчену, Аманде Бродерик, Роду Броди, Питеру Бакли, Джону Кадогэну, Фрэнку Сэспедесу, Дэвиду Куку, Дэвиду Крейвенсу, Адамантиосу Диамантопулосу, Сьюзен Дуглас, КолинуЭгану, Теку Энгу, Джону Фэю, Кшиштофу Фонфара, Гордону Фоксоллу, Марку Габботту, Фью Гоукун, Брендану Грэю, Гордону Гринли, Салаху Хассану, Дж. Мак Халберту, Майку Хасси, Грэму Кенрайту, Нику Ли, Иану Лингсу, Дэвиду Джобберу, Хансу Касперу, Костасу Катсикеасу, Филиппу Котлеру, Джайлсу Лоренту, Гари Лильену, Рею Ловериджу, Джиму Линчу, Малколму МакДональду, Шиле Маттиэр, Хафизу Мизру, Кристиан Моллер, Нейлу Моргану, Гансу Мюльбахеру, Лейланду Питту, Джону Радду, Бодо Шлегельмилху, Дэвиду Шипли, Стену Слейтеру, ЭннСаучон, Яну-Бенедикту Стинкэмпу, Василису Теохоракису, Раджану Варадараджану, Дэвиду Уолкеру, Майклу Уэделу, Дэвиду Уилсону, Беренду Виренга, Робину Уэнсли, Майклу Уэсту, Веронике Вонг, Оливеру Яу.

Нам хотелось бы отдать дань особого уважения нашему другу и коллеге Питеру Дойлю, ныне покойному, за тот вклад, который он внес в написание данной книги. За годы совместной работы мы очень многое узнали от него, и мы перед ним в неоплатном долгу за помощь в формулировании и оттачивании наших идей.

И наконец, мы благодарим доктора Бриджитт Никоулод за помощь в подготовке рукописи, за предложение примеров и разработку материалов, предназначенных для веб-сайта. Бриджитт – выдающийся наставник в области менеджмента, которая была источником вдохновения и ободрения при создании данной книги.

Аббревиатуры

ACORN	Классификация жилых районов
ATM	Банкомат
CAPM	Модель оценки основного капитала
CD	Компакт диск
CEO	Исполнительный директор
CRM	Управление отношениями с клиентами
DFMA	Дизайн для производства и сборки
DIY	“Сделай сам”
DMU	Единица хозяйствования, наделенная правом принятия решений
EB	“Британская энциклопедия” Encyclopaedia Britannica
ECR	Эффективное реагирование на требования потребителей
ESP	Уникальное эмоциональное предложение
GATT	Генеральное соглашение по тарифам и торговле
GDP	Валовый внутренний продукт
GP	Врач общей практики, практикующий врач
HRM	Управление персоналом
JIT	Своевременный; стратегия “как раз вовремя”
KFS	Ключевые факторы успеха
MDSS	Система поддержки (обеспечения) принятия маркетинговых решений
MIS	Маркетинговая информационная система
PC	Персональный компьютер
PEST	Политическая и экономическая, социальная и технологическая [окружающая среда]
PIMS	Влияние маркетинговой стратегии на прибыль
R&D	Научные исследования и разработки
RBV	Взгляд на организацию с точки зрения ресурсов
ROI	Рентабельность инвестиций, прибыль на инвестированный капитал
SBU	Стратегическая единица
SIC	Стандартная промышленная классификация
SOEs	Государственные предприятия
SPACE	Стратегическое позиционирование и оценка действий(анализ)
SWOT	SWOT-анализ, ситуационный анализ исследование сильных и слабых сторон, внешних возможностей и угроз
TGI	Индекс целевых групп
TQM	Тотальное управление качеством
USP	Уникальное предложение
VALS	Ценности и образ жизни
WTO	Всемирная торговая организация, преемник ГАТТ

Часть 1

Маркетинговая стратегия

В первой части данной книги рассматривается роль маркетинга в развитии стратегии и излагаются основы, которые послужат базой для анализа двух основополагающих вопросов конкурентного позиционирования и выбора рыночных целей. В главе 1 проводится анализ современных факторов, которые оспаривают традиционные взгляды на маркетинг как на специализированное направление деятельности организации, не связанное больше ни с чем другим. В ней говорится о том, что маркетинг начинают все больше рассматривать как процесс создания ценности и передачи ее клиентам, который разрушает традиционные границы между подразделениями.

Мы исследуем вопрос более глубокого осознания рыночной ориентации как способа работы, при котором центром всей деятельности становится клиент, а работники, информация и структуры подстраиваются под процесс создания ценности. Мы признаем также роль ресурсов организации в создании устойчивого конкурентного преимущества. В завершении главы приводятся основополагающие принципы маркетинга, которые служат руководством действий организаций, выступающих на конкурентных рынках. В заключение обозначена роль маркетинга в направлении и формировании стратегического управления.

Глава 2 представляет систему для разработки маркетинговой стратегии, на которой строится остальная часть книги. Предлагается процесс, состоящий из трех этапов. Первый – утверждение базовой стратегии. Сюда входит определение цели организации, оценка альтернатив, которые есть у организации, путем анализа клиентов, конкурентов и ресурсов организации, и выбор стратегического направления, которому будет следовать организация. Второе – создание конкурентного позиционирования компании. Эта задача сводится к выбору целевого рынка (рынков) (где будет конкурировать организация) и созданию конкурентного преимущества (как она будет конкурировать). Третье – практическая реализация рассмотренных вопросов, например, достижение позиционирования с помощью программы мероприятий маркетинга, организации и контроля маркетинговой деятельности.

В главе 3 рассматривается планирование портфеля в многопрофильных организациях. Рассматриваются разные типы продукции и, соответственно, разные методы моделирования баланса портфеля (в терминах современности и завтрашнего дня, использования и генерирования наличных средств, а также риска и рентабельности). Вводится концепция портфеля ресурсов. Идеи и концепции части 1 являются основополагающими и детально рассматриваются далее: рыночный анализ в части 2, анализ сегментации и позиционирования в части 3, практическая реализация стратегий позиционирования в части 4.1.

1. Стратегическое управление, которое регулируется рынком

В будущем успешная организация будет ориентироваться в своей деятельности на клиента, а не на продукт или технологию, и опираться на владение информацией о рынке, которая увязывает мнение клиента со всеми процессами создания ценности, развернутыми фирмой... У организаций, успешных в маркетинге, будут все необходимые навыки для того, чтобы управлять многочисленными стратегическими маркетинговыми процессами, многие из которых до недавнего времени не относили к области маркетинга.

Вебстер (1997)

ВСТУПЛЕНИЕ

На заре третьего тысячелетия нет полной ясности в вопросе степени развития маркетинга как метода работы и как направления деятельности организации: прошел ли он этап становления, достиг ли полного развития или пришел в упадок. Тогда как еще десять лет назад многие руководители самого высокого уровня заблуждались по поводу маркетинга, считая его, как правило, лишь новым названием процессов продажи и рекламы, сегодня подавляющее большинство таких руководителей могли бы дать довольно точное, почти академическое определение маркетинга.

Они сказали бы, что маркетинг строится на выявлении и удовлетворении потребностей клиентов с извлечением выгоды; большая часть из них, вероятно всего, сказали бы также, что их организации “ориентированы на рынок”. Выражаясь словами Грейзера, маркетинг благополучно совершил “миграцию”, превратившись из функциональной дисциплины в концепцию о том, как нужно строить работу в организациях (Greyser, 1997).

Наряду с такой трактовкой маркетинг называют также одним из ключевых направлений деятельности организаций (в отличие от традиционных коммерческих компаний), то есть некоммерческих учреждений, таких как благотворительные организации и организации искусства, политические партии и даже организации государственного сектора, как служба полиции.

Но парадокс заключается в том, что в то же самое время многие компании ликвидируют отделения маркетинга, готовясь к работе с новыми рынками и со все более квалифицированными клиентами на базе организаций нового типа и союзов организаций.

Как мы узнаем из главы 20, в действительности в последнее время функцию маркетинга ставят под вопрос такие разные источники, как консультанты McKinsey (например, Brady and Davis, 1993) и теоретики, считающие себя представителями “постмодернистской” системы взглядов (например, Brown, A., 1995). Рассмотрим убедительность этих сомнений, однако в общем и целом они в

большей степени затрагивают операционные аспекты маркетинга, чем вопросы стратегии. Мы убедительно покажем, что, пока организация структурируется, методы осуществления и формальные “уловки” маркетинга можно и нужно изменять в ответ на новые разработки и рыночные возможности; как сказано в данной главе, философия и концепция маркетинга в современной маркетинговой обстановке актуальны, как никогда.

Но в отдельных источниках все-таки высказывается мнение, что как бы там ни было, а многие компании продвинулись не дальше пустых слов о маркетинге и признания его основополагающего принципа, гласящего, что работа во имя клиента должна быть стратегическим приоритетом компании. Например, в результате проведенного недавно опроса ведущих компаний Соединенного Королевства выяснились факты, свидетельствующие о декларативных уверениях, а не об истинных обязательствах служить своим клиентам:

Сто процентов выбранных случайным образом руководителей компаний рейтинга Times 1000 заявили, что реальным критерием успеха для них является удовлетворение клиентов. На самом же деле большинство из них оценивали успех работы своей организации по текущим финансовым показателям, таким как прибыль до уплаты налогов, и лишь 60 процентов при оценке работы своего персонала пользовались хоть какими-то критериями, связанными с клиентами.

Семьдесят процентов исполнительных директоров заявили, что в списке приоритетов клиенты стоят у них на первом или втором месте. В то же время менее 24 процентов считали затраты времени руководителей на работу с клиентами нужными, и лишь 34 процента видели необходимость в обучении персонала навыкам обслуживания клиентов.

Семьдесят шесть процентов заявили о наличии базы данных для целевого маркетинга, но при этом почти никто не придавал ни малейшего значения развитию отношений с этими самыми клиентами. (Marketing Business, 1997) Здесь просматривается не столько “несостоятельность” или “закат” маркетинга, сколько, в первую очередь, его неправильное понимание или неэффективное применение.

Дойль (Doyle, 1997), например, утверждает, что сравнительно немногим компаниям удалось продвинуться дальше “маркетинговых” уловок рекламной деятельности, краткосрочного роста продаж и создающих необыкновенный внешний эффект инноваций на пути к реальной устойчивой маркетинговой стратегии, которая обеспечивает долговременные результаты работы и устойчивую ценность для акционеров. Дойль проводит различия между:

- **Радикальными стратегиями:** компании могут добиваться впечатляющего роста продаж и прибыли, но поскольку они не работают над созданием ценности для клиентов за счет предоставления им продуктов и услуг высшего качества, не имеют долгосрочной ценности для акционеров. Такие стратегии отличаются тем, что строятся на приобретениях, или на работе маркетинговых отделений (например, обширная реклама и

растущий ряд продукции),или на связях с общественностью (специальные рекламные действия СМИ для привлечения больших аудиторий).

- **Рациональными стратегиями:** некоторые компании добиваются высоких краткосрочных результатов за счет создания новых продуктов значительно более высокого качества или значительно более дешевых, чем традиционная продукция конкурентов.

Примерами таких стратегий могут служить выдающиеся технические новшества, маркетинговые методы или каналы распределения (например, Amstrad в электронике и производстве персональных компьютеров (ПК), Direct Line в прямом маркетинге финансовых услуг по телефону, Sock Shop – в области розничной торговли узким ассортиментом товаров определенной специализации). Такие стратегии имеют слабое место: они не дают защитимого устойчивого конкурентного преимущества (например, принципиально новый прямой маркетинг финансовых услуг по телефону компании Direct Line обеспечил ей на некоторое время впечатляющее конкурентное преимущество, но их идею легко переняли конкуренты). Они не предполагают построения долгосрочных отношений с клиентами и в итоге не создают долгосрочной ценности для акционеров.

Робастными (устойчивыми) стратегиями: компании, принявшие такие стратегии, добиваются устойчивых результатов работы на долгое время за счет создания особой ценности для клиентов и построения долгосрочных отношений с ними. Отличительные особенности таких стратегий:

- ориентация на создание большой ценности для клиентов с одновременным признанием факта, что ни одно новшество само по себе не может обеспечить долгосрочное преимущество;
- долгосрочные инвестиции в отношения с поставщиками, дистрибьюторами, работниками и клиентами;
- процессы непрерывного обучения, новаторства и совершенствования;
- разработка эффективных цепочек поставки и информационных технологий для того, чтобы добиться высочайших результатов работы

Примерами могут служить Johnson&Johnson и Toyota.

Из сказанного напрашивается вывод: при переходе в двадцать первый век компании сталкиваются с реальной сложной задачей уйти от признания “маркетинга” только на словах и заняться тем, что необходимо для достижения устойчивого долгосрочного конкурентного положения на рынке, что принесет прибыль и поднимет ценность компании для акционеров. Справиться с этой задачей можно при участии отделения маркетинга или без него.

Но для этого наверняка нужно будет разработать маркетинговую стратегию на основе глубокого понимания рынка с целью определения конкурентного положения, которое можно защитить, и которое опирается на непрерывный процесс обучения и повышения ценности для клиентов. Наверняка придется конкурировать с новыми более высокими базовыми показателями высочайшего

класса обслуживания и построения отношений, а также с новыми типами предприятий, в большинстве своем построенных на работе через Интернет. Все будет зависеть от того, сможем ли мы понять запросы новых клиентов и клиентов иного типа и правильно на них отреагировать. Мы наверняка должны будем научиться успешно управлять внедрением маркетинговой стратегии и всем, что стоит за этим в плане изменения организации.

На самом деле мы начинаем глубже понимать основы маркетинга, когда смотрим на него как на “процесс выхода на рынок” (Piercy, 2002), а не как на функциональную деятельность или деятельность одного из подразделений компании, и как на процесс, который ведут с целью создания ценности для клиентов.

Вебстер (Webster, 1997), например, предлагает рассматривать маркетинг как сферу разработки и управления всеми процессами в организации, необходимыми для определения, создания и передачи ценности клиентам. Он высказывает мнение, что к маркетинговым процессам можно было бы отнести:

- процессы определения ценности, которые позволяют организации понять, в каких условиях она работает лучше (такие как рыночные исследования, изучение запросов и предпочтений клиентов, характера покупок, использования продукции и так далее), яснее осознать, какими ресурсами и возможностями она располагает, определить собственное место в цепочке начисления стоимости и оценить, какую ценность она создает на основе экономического анализа сведений из систем, которые регистрируют степень использования клиентами продукции компании;
- процессы создания ценности в цепочке начисления стоимости, такие как стратегия закупок, разработка новых продуктов и услуг, проектировании каналов распределения, выбор поставщиков, стратегическое партнерство с провайдером услуг (например, кредиты, управление базами данных, обслуживание и реализация продукции), разработка стратегии ценообразования и, в конечном счете, выработка предложения ценности для клиентов;
- процессы передачи ценности клиентам. К ним относится предоставление услуг, управление отношениями с клиентами, управление процессом распределения и материально-техническим снабжением, коммуникативные процессы (реклама и стимулирование сбыта), совершенствование товаров и услуг, услуги поддержки клиентов и расстановка продавцов, работающих на рынке.

В контексте управления процессом выхода на рынок определения ценности, создания ценности и передачи ценности, настоящая книга ставит перед собой цель предложить читателю строгую аналитическую систему для разработки эффективных и надежных маркетинговых стратегий, применимых не только сегодня, но, что важнее, в будущем. Развитие процесса подразумевает постоянную работу с целью повышения ценности. Мы заинтересованы не просто в том, чтобы найти решения назревших проблем, а в том, чтобы выработать подходы, которые позволят организациям изменяться и адаптироваться при появлении новых

возможностей и угроз. Данная глава дает общую картину, исследуя концепцию маркетинга и рыночную ориентацию как основы стратегического маркетинга, роль маркетинга в работе с разными заинтересованными лицами в организации, а также зарождение эпохи маркетинговой стратегии, в основу которой положены ресурсы.

1.1 КОНЦЕПЦИЯ МАРКЕТИНГА И РЫНОЧНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ

1.1.1. Эволюция определений маркетинга

Одна из первых попыток систематизации и формулировки определений маркетинга как дисциплины была связана с концепцией маркетинга. Более 40 лет назад Фелтон (Felton, 1959) предложил называть концепцией маркетинга:

“Корпоративное мировоззрение, основанное на интеграции и координации всех маркетинговых функций, которые, в свою очередь, сливаются со всеми остальными функциями корпорации во имя главной цели получения долгосрочной прибыли”.

Позже Котлер и др. (Kotler et al., 1996) высказали мнение, что определяющая особенность состоит в следующем:

“Концепция маркетинга утверждает, что достижение организацией своих целей зависит от того, сможет ли она установить потребности и желания целевых рынков и предоставить им то, к чему они стремятся эффективнее и результативнее, чем их конкуренты”.

В простейшем варианте это, как правило, понимают так. Концепция маркетинга утверждает, что на рынках, которые становятся все более динамичными и конкурентными, больше шансов преуспеть будет у тех компаний или организаций, которые учитывают ожидания, желания и потребности клиентов и направляют свою деятельность на то, чтобы удовлетворить их лучше, чем это делают конкуренты. Она признает, что у клиентов нет других причин покупать то, что предлагает им какая-нибудь организация, кроме одной, эти предложения должны быть в определенном смысле более подходящими для удовлетворения их желаний и потребностей, чем предложения конкурирующих организаций.

На деле значение и область определения маркетинга остаются спорными. В 1985 году Американская маркетинговая ассоциация изучила более 25 определений маркетинга прежде чем выработать собственное определение, получившее в той или иной степени повсеместное признание (см. Ferrell and Lucas, 1987):

“Маркетинг – это процесс планирования и реализации концепции, ценообразования, планирования и распространения идей, товаров и услуг для того, чтобы произошли обмены, отвечающие целям и индивидуумов, и организаций”.

Такое определение представляет маркетинг как процесс, который осуществляется внутри организации. Таким процессом может управлять служба или направление маркетинга, а может и не управлять. Он подводит к модели “взаимовыгодных обменов”, дающей общее представление роли маркетинга, как показано на рис. 1.1.

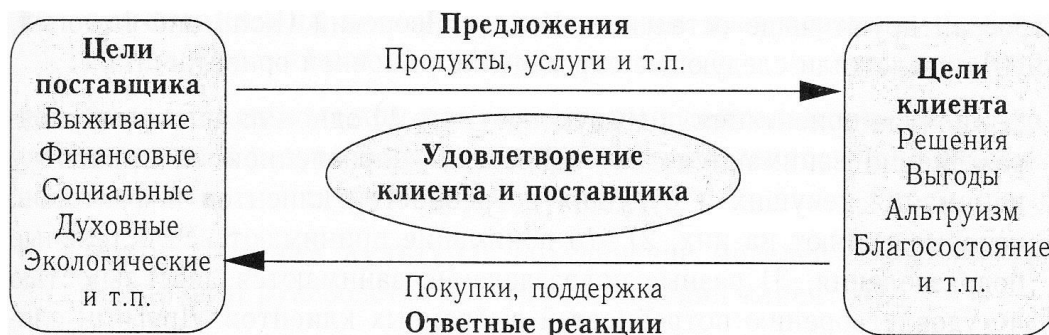


Рис. 1.1. Взаимовыгодные обмены

Однако совсем не так просто перейти от академических определений маркетинга к его реальному значению в практическом смысле. Вебстер (Webster, 1997) отмечает, что определить положение маркетинга в организации сложнее, чем положение всех остальных функций управления, потому что маркетинг – это одновременно и культура, и стратегия, и тактика. Вебстер доказывает, что в маркетинг входит:

- **Организационная культура.** Маркетинг можно представить в виде “концепции маркетинга” (Drucker, 1954; McKitterick, 1957; Keith, 1960), т.е. совокупности ценностей и убеждений, нацеливающих организацию на устойчивую рентабельность.
- **Стратегия.** Маркетинг, как стратегия, стремится выработать эффективные действия в ответ на изменение рыночных условий путем определения сегментов рынка и разработки и позиционирования предложений продуктов для этих целевых рынков.
- **Тактика.** Маркетинг как тактика занимается повседневными действиями по управлению продукцией, определению цены, распределению и маркетинговыми коммуникациями, такими как объявления, личные продажи, реклама и стимулирование сбыта.

Задача одновременной ориентации организации на удовлетворение нужд клиентов (культура), выработку предложений ценности и конкурентного позиционирования (стратегия) и разработку подробных программ маркетинга (тактика) является масштабной и сложной. Вряд ли стоит удивляться тому, что реалии маркетинга в организациях часто не отвечают этим требованиям.

1.1.2. Рыночная ориентация

В ходе исследований 1990х годов Институт маркетинга стремился установить особые виды деятельности, которые претворяют философию маркетинга в реальность, т.е. в обретение рыночной ориентации. В одном из исследовательских

направлений в области современного маркетинга, которое цитируют чаще остальных, Коли и Яворский (Kohli and Jaworski, 1990) предложили следующее определение рыночной ориентации:

“Рыночная ориентация подразумевает, что 1) одно или несколько подразделений занимаются деятельностью, направленной на выработку понимания текущих и будущих потребностей клиентов и факторов, которые влияют на них, 2) это понимание принимают все остальные подразделения, 3) разные подразделения занимаются деятельностью по удовлетворению потребностей выбранных клиентов. Другими словами, рыночная ориентация связана с выработкой, распространением и способностью реагировать на информацию о рынке на уровне организации в целом”.



Рис. 1.2. Компоненты рыночной ориентации

Рыночная ориентация в таком представлении занимается, главным образом, выработкой того, что можно назвать пониманием рынка в рамках всей организации, и ставит довольно сложную задачу перед руководителями найти способ достижения такого понимания рынка (см., например, Piercy and Lane, 1996). В параллельных исследованиях Нарвер и Слейтер (Narver and Slater, 1990) определили рыночную ориентацию так:

«Культура организации... которая наиболее эффективно и экономно формирует необходимые модели поведения для создания самой высокой ценности для покупателей и, благодаря этому, обеспечения постоянных высочайших результатов работы организации»

В этой работе предлагается ряд компонентов маркетинга и раскрывается их сущность (рис. 1.2):

- **ориентация на клиента:** достаточно хорошее понимание клиентов, что позволяет постоянно создавать для них самую высокую ценность;

- **ориентация на конкурента:** осознание краткосрочных и долгосрочных возможностей конкурентов;
- **координация между направлениями деятельности:** использование всех ресурсов компании при создании ценности для целевых клиентов;
- **корпоративная культура:** объединение моделей поведения работников и руководства для удовлетворения клиентов;
- **нацеливание на долгосрочную перспективу:** важнейшая цель организации.

Несмотря на то, что полученные данные несколько разнородны, появляется все больше эмпирических доказательств, подтверждающих мнение, что утверждение в организации рыночной ориентации связано, с одной стороны, с самыми высокими результатами работы, а с другой с внутренними выгодами для компании, такими как преданность сотрудников и командный дух (Jaworski and Kohli, 1993; Slater and Narver, 1994).

Однако высказывалось еще и такое мнение возможны серьезные препятствия на пути к утверждению рыночной ориентации (Harris, 1996,1998; Piercy et al., 2002), и в реальных условиях не исключено, что руководители сталкиваются с проблемой разработки маркетинговой стратегии, когда компания еще попросту никак реально не ориентирована на рынок. Вероятно, в этом и состоит суть проблемы внедрения стратегий в маркетинге (глава 19).

Интересную попытку “заново изобрести” концепцию маркетинга для новой эпохи, отмеченной разнотипностью организационных структур, сложностью отношений и глобализацией, предпринял Вебстер (Webster, 1994);возможно, она подойдет для преодоления препятствий к рыночной ориентации. Он представляет “новую концепцию маркетинга в виде совокупности руководящих принципов для создания организаций, нацеленных на удовлетворение нужд клиентов и направляемых рынком”, и выдвигает 15 идей, которые создают “канву новой концепции маркетинга” (табл. 1.1).

Концептуальное представление Вебстера является полезной попыткой разработать практическую прикладную версию концепции маркетинга. Можно подытожить признаки рыночной ориентации в приведенных ниже терминах, а также подчеркнуть связь между ними и нашим подходом к маркетинговой стратегии и конкурентному позиционированию:

- Раскрытие истинных возможностей маркетинга зависит, главным образом, от перехода от мероприятий маркетинга (тактики) к маркетингу, реально ориентированному на интересы клиента (культура) и конкурентному позиционированию (стратегия). Факты говорят в пользу предположений о том, что, в общем случае, маркетинг чрезвычайно эффективен в тактическом отношении, но проявляет лишь минимум эффективности в изменении культуры и почти совершенно неэффективен в области стратегии (Day, 1992; Varadarajan,1992; Webster, 1997).

- Одним из ключевых моментов является понимание рынка и клиента всей организацией и выработка способности к реагированию на изменения, происходящие на рынке. Реальная нацеленность компании на нужды клиента и ее способность к реагированию недостаточны для выработки и внедрения стратегии. Наш подход к анализу конкурентного рынка, изложенный в части 2, предлагает множество инструментов, которые можно использовать, чтобы углубить понимание рынка и внедрить это понимание компании.
- Следующий момент заключается в том, что процесс маркетинга следует рассматривать как дисциплину, лежащую на пересечении направлений деятельности и тематических областей, а не считать его сферой ответственности одного лишь подразделения маркетинга. В этом заложена реальная ценность утверждения перспективы процесса для маркетинга, которая все шире внедряется в крупных организациях (Hulbert et al., 2003). В части 4, посвященной стратегиям конкурентного позиционирования, мы узнаем, что для высочайшего качества обслуживания и самой большой ценности, а также новаторства в целях создания защитимых мест на рынке, обеспечивающих продукции конкурентоспособность, необходимы скоординированные усилия многих функциональных отделов и работников организации.
- Очевидно также, что решающим моментом является глубокое понимание конкуренции на рынке с тех позиций, с каких ее видит клиент. Увидеть продукт или услугу с точки зрения клиента часто бывает непросто, но без такого взгляда маркетинговая стратегия будет чрезвычайно уязвимой к атаке неожиданных источников конкуренции. Мы разберем этот вопрос подробно в части 3, посвященной рассмотрению конкурентного позиционирования.
- И наконец, напрашивается вывод, что важным моментом являются долгосрочные результаты, а не текущие показатели, и эта дальняя перспектива присутствует во всем, что мы принимаем во внимание при разработке и внедрении маркетинговой стратегии.

Система для руководителей, позволяющая оценить рыночную ориентацию в своей организации, приведена в матрице 1.1. Однако на этом раннем этапе важно также донести мысль, что маркетинг как культуру организации (концепция маркетинга и рыночная ориентация) необходимо рассматривать в сочетании с другими факторами, формирующими ценности и методы организации. Культура, которая выделяет клиентов как ключевых участников совместного дела, заинтересованных в организации, не противоречит культуре, признающей одновременно нужды и интересы акционеров, работников, менеджеров, а также более широкий социальный пласт, в котором работает организация.

Таблица 1.1. Построение новой концепции маркетинга (список)

1. Нацелить всю организацию на удовлетворение нужд клиентов.
2. Выслушивать клиентов.
3. Установить и поддерживать отличительные виды компетентности организации.
4. Определить маркетинг как информацию о рынке.
5. Точно определить целевых клиентов для направленной работы с ними.
6. Основывать управление на рентабельности, а не объеме продаж.
7. Выбрать своим руководящим принципом ценность для клиентов.
8. Дать возможность клиентам определить, что следует понимать под лояльностью.
9. Оценивать ожидания клиентов и управлять ими.
10. Строить отношения с клиентами и воспитывать их лояльность.
11. Определить свою деятельность как деятельность по обслуживанию.
12. Принять обязательство постоянно заниматься совершенствованием и новаторской деятельностью.
13. Управлять культурой наряду со стратегией и структурой.
14. Растить вместе со своими партнерами и союзниками.
15. Искоренить бюрократизм в области маркетинга.

Источник: Webster (1994)

1.2 ВЗГЛЯД НА МАРКЕТИНГ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ РЕСУРСОВ

Тогда как в течение последних примерно десяти лет академических исследователей и менеджеров сферы маркетинга одолевает стремление понять, что значит быть “рыночно ориентированным” (как можно оценить такую ориентацию и добиться ее), в области стратегического менеджмента происходит революция.

В 1980-х годах доминирующее место получило представление о стратегии Майкла Портера из Гарвардской школы бизнеса (Porter, 1980,1985), который считал, что ключ к стратегии заложен в динамике и особенностях отрасли. Портер высказал мнение, что одни отрасли изначально более привлекательны, чем другие, и что факторы, вызывающие отраслевую конкуренцию, являются главными определяющими факторами рентабельности. Однако новый подход при объяснении причин различных результатов работы перенес центр внимания с внешнего окружения фирмы (отрасли, в которой она ведет свою деятельность) на саму фирму.

Матрица 1.1 Оценка рыночной ориентации

1. ОРИЕНТАЦИЯ НА КЛИЕНТА	Абсолютно согласен	Согласен	Воздержался	Не согласен	Абсолютно не согласен	Не знаю
Информация о нуждах и потребностях клиентов собирается регулярно	5	4	3	2	1	0
Наша корпоративная цель и политика - сделать клиентов довольными	5	4	3	2	1	0
Степень удовлетворения клиентов регулярно оценивается, и при необходимости принимаются меры по улучшению ситуации	5	4	3	2	1	0
Мы вкладываем основные силы в создание более прочных отношений с ключевыми клиентами и группами клиентов	5	4	3	2	1	0
Мы признаем существование четко различимых групп или сегментов со своими собственными потребностями на наших рынках, и мы Соответствующим образом адаптируем для них свои предложения	5	4	3	2	1	0
Общее количество баллов по разделу "ориентация на клиента" (из 25 возможных)						
2. ОРИЕНТАЦИЯ НА КОНКУРЕНТА						
Информация о действиях конкурентов собирается регулярно	5	4	3	2	1	0
Мы проводим регулярный бенчмаркинг по предложениям главных конкурентов	5	4	3	2	1	0
На главные действия конкурентов реагируем быстро	5	4	3	2	1	0
Мы придаем большое значение тому чтобы отличаться от конкурентов по факторам, которые клиенты считают важными	5	4	3	2	1	0
Общее количество баллов по разделу "ориентация на конкурента" (из 20 возможных)						
3. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ						
Мы считаем более важной задачей долгосрочное увеличение доли рынка, а не получение кратковременных прибылей	5	4	3	2	1	0
Мы уделяем больше внимания улучшению нашей деятельности на рынке, а не повышению внутренней эффективности	5	4	3	2	1	0
Руководством к принятию решений являются долгосрочные соображения, а не кратковременные выгоды	5	4	3	2	1	0
Общее количество баллов по разделу "долгосрочные перспективы" (из 15 возможных)						0
4. КООРДИНАЦИЯ МЕЖДУ НАПРАВЛЕНИЯМИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ						
Информация о клиентах распространяется по всей организации и доводится до всех подразделений	5	4	3	2	1	0

Разные подразделения в организации эффективно работают в сотрудничестве между собой для удовлетворения нужд клиентов	5	4	3	2	1	0
Не допускается, чтобы трения и соперничество между подразделениями препятствовали эффективной работе на клиента	5	4	3	2	1	0
Наша организация обладает гибкостью, что позволяет ей эффективно пользоваться представляющимися возможностями, а не упускать их из-за иерархических препон	5	4	3	2	1	0
Общее количество баллов по разделу "координация между направлениями деятельности" (из 20 возможных)						
5. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА						
Все работники должны признавать свою роль помощников в работе на удовлетворение клиентов	5	4	3	2	1	0
Системы вознаграждения тесно увязаны с результатами деятельности на внешнем рынке и степенью удовлетворения клиентов	5	4	3	2	1	0
Высшие руководители во всех функциональных областях считают, что нет ничего важнее, чем сделать клиентов довольными	5	4	3	2	1	0
Высшее руководство считает первоочередными для обсуждения на собраниях вопросы, которые влияют на степень удовлетворенности клиентов	5	4	3	2	1	0
Общее количество баллов по разделу "корпоративная культура" (из 20 возможных)						
Итого						
Ориентация на клиента (из 25 возможных)						
Ориентация на конкурента (из 20 возможных)						
Долгосрочные перспективы (из 15 возможных)						
Координация между направлениями деятельности (из 20 возможных)						
Корпоративная культура (из 20 возможных)						
Общее количество набранных баллов (из 100 возможных)						

Пояснения

80-100 баллов говорят о высокой степени рыночной ориентации. Но результаты ниже 100 баллов можно еще улучшить! **60-80** указывают на среднюю рыночную ориентацию определите области, которые больше всего нуждаются в улучшении. **40-60** говорят о том, что для рыночной ориентации многое еще предстоит сделать. Определите главные пробелы и установите порядок действий для их устранения. **20-40** показывают, что для рыночной ориентации нужно будет свернуть гору! Начните с того, что лежит на поверхности, и идите к намеченной цели. На одни факторы вы сможете сильнее влиять, чем на другие. Займитесь ими в первую очередь.

Примечание. Если вы набрали "0" по большинству показателей, вам нужно лучше изучить свою компанию!

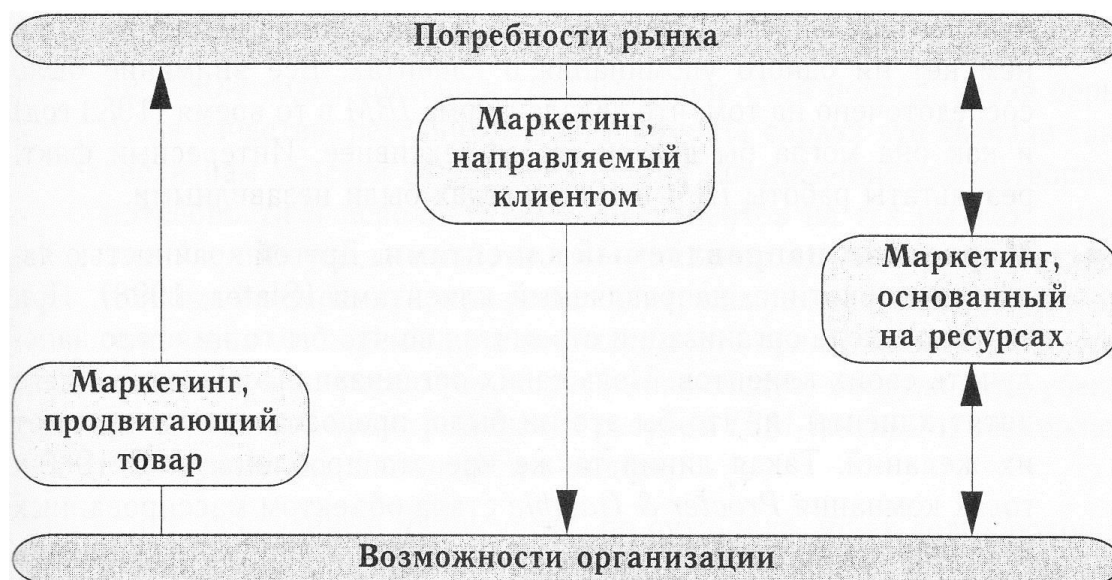


Рис. 1.3. Маркетинговые подходы

Этот новый подход назвали взглядом на организацию с точки зрения ресурсов (Wernerfelt, 1984), или нацеленностью на “ключевые виды компетентности” (Prahalad and Hamel, 1990). Он базировался на том, что результаты работы в значительной мере обусловлены совокупностью ресурсов организации, и что источник высших достижений заложен в наличии и применении особых, сложных в копировании или защищенных ресурсов.

Современные взгляды на стратегию и маркетинг основываются на том, что эти два подхода можно соединить для пользы обоих (см. Hooley et al., 1998). В то же время они предоставляют полную свободу разным подходам к стратегии вообще и к маркетингу в частности, которые до сих пор еще наблюдаются во многих организациях. Явно выделяются три основных альтернативных подхода (рис. 1.3):

1. Маркетинг, продвигающий товар. При данном подходе организации сосредоточивают свою деятельность на уже созданных ими продуктах и услугах и ищут способы поощрить или даже убедить покупателей приобрести их. Это недалекоевидная интерпретация взгляда на организацию с точки зрения ресурсов, у нас есть ресурс (наш продукт или услуга), который мы умеем хорошо производить, и который отличается от того, что предлагают наши конкуренты. Главное заставить клиентов захотеть приобрести то, что мы умеем так хорошо делать. Дей (Day, 1999) распознал этот подход в утверждении целей компании IBM в 1983 году. Руководствуясь этим утверждением, фирма ставила цели: развивать индустрию, обеспечить превосходство всего ассортимента своей продукции над продукцией конкурентов, стать самой эффективной фирмой во всем, чем бы она ни занималась, и поддерживать стабильную рентабельность. В перечне этих целей примечательно то, что в нем нет ни одного упоминания о клиентах. Все внимание было сосредоточено на том, что делала фирма IBM в то время (1983 год) и как она могла бы делать это эффективнее. Интересный факт: результаты работы IBM в 1980х годах были незавидными.

2. Маркетинг, направляемый клиентами. Другой крайностью является маркетинг, направляемый клиентами (Slater, 1998). При таком подходе

организации стремятся во что бы то ни стало заполучить своих клиентов. Цель таких организаций выяснить, чего хотят клиенты, и, что бы это ни было, предоставить им предмет их желаний. Такая линия также чревата проблемами. В 1980х годах компания Procter & Gamble стала объектом массированных атак конкурентов и попала под давление все более укрепляющихся розничных торговцев. Ответным ходом компании было предоставление клиентам большей свободы выбора, активнейшее продвижение товаров и проведение сделок для стимулирования покупок, а также постановка смелых целей перед продавцами. В результате произошло невиданное по масштабам увеличение наименований продукции (был такой момент, когда компания одновременно предлагала 35 разновидностей кондиционера для ткани Bounce!). Клиентов сбивали с толку заумные акции для продвижения товаров (сделки, купоны, предложения и т.п.), розничные торговцы впадали в ярость оттого что им приходилось держать на полках бесчисленные варианты продукции. Расширение ассортимента близких товаров привело к полной неразберихе в производственном процессе; материально-техническое снабжение превратилось в кошмар (Day, 1999). Неоправданно идя на поводу у клиентов, можно попасть на путь краткосрочной ориентации, который приведет к банальному наращиванию усилий по созданию дополнительных продуктов и недальновидным исследованиям и разработкам (Frosch, 1996). Кристенсен и Бауэр (Christensen and Bower, 1996) идут в своих высказываниях дальше, утверждая, что такие “фирмы сдают позиции лидера индустрии... потому что они идут на поводу у своих клиентов”.

3. Маркетинг, основанный на ресурсах. В данной книге мы пропагандируем концепцию, лежащую между двумя описанными крайностями. При таком подходе фирмы разрабатывают свои маркетинговые стратегии, одинаково учитывая требования рынка и свою способность обслуживать его. В этом подходе представление о потребностях клиентов на длительную перспективу формируется вместе с другими рыночными факторами (такими как предложения и стратегии конкурентов, а также реалии цепочки поставки), вместе с составлением схемы активов, видов компетентности и умений организации, чтобы в полной мере использовать все рычаги. К концу 1980х годов компания IBM изменила свой подход, начав борьбу за качество, регулируемое рынком. На словах это звучало так: “если нам удастся лучше всех других организаций удовлетворять потребности и исполнять желания клиентов на тех рынках, которые мы выберем для работы, все остальное приложится”. Подход, принятый компанией, признавал центральное место клиента; но он признавал одновременно и необходимость придерживаться избирательности в вопросе о том, какие рынки следует обслуживать, убеждаясь, что это будут рынки, где ресурсы IBM (активы и возможности) давали бы шанс выйти в лидеры. Маркетинг, основанный на ресурсах, по сути дела, ищет долгосрочного соответствия между потребностями рынка и способностью организации конкурировать на нем. Это не означает, что ресурсы организации рассматриваются как нечто застывшее и неизменное. Вовсе нет. Потребности рынка эволюционируют во времени, и профиль ресурсов организации должен постоянно развиваться, чтобы она была, как и раньше, конкурентоспособной и наверняка могла использовать новые возможности. Но главным является то, что возможности могут быть

использованы лишь тогда, когда у организации есть реальное или потенциальное преимущество, которое обеспечивается ее материальной базой, а не тогда, когда их просто добиваются специальными приемами. Мы еще вернемся к этому в процессе обсуждения вопроса об оценке маркетинговых ресурсов компании (глава 6) и о критериях выбора тех рынков, на которых будет работать компания (глава 12).

Но прежде нам нужно разобраться, каким образом рыночная ориентация и маркетинговые ресурсы влияют на результаты работы организации. Для этого мы вводим понятие участников совместного дела, заинтересованных в организации.

1.3 УЧАСТНИКИ ОБЩЕГО ДЕЛА, ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

Зачем существуют организации? Для коммерческих организаций ответ прост: для того, чтобы зарабатывать прибыль на свои инвестиции для акционеров и владельцев этих организаций. Для некоммерческих организаций, таких как благотворительные учреждения, доверительные организации, общественные службы и им подобные, ответом может быть желание служить определенным группам людей. Но организации, как коммерческие, так и некоммерческие, редко руководствуются такими простыми целями.

К принятию решений часто приводят многочисленные потребности, в одних случаях дополняющие друг друга, в других конкурирующие между собой. Например, решение Джеймса Дэйсона перенести свое производство бытовых электроприборов из Соединенного Королевства на Дальний Восток, которое он принял в начале 2002 года по соображениям себестоимости (ответственность перед акционерами работать эффективно), привело к заметному отдалению его от местного сообщества. Последствия такого решения отразились на количестве рабочих мест и средств к жизни в данной местности (ответственность перед сотрудниками и местным сообществом).

Все организации служат многочисленным участникам общего дела (Harrison and St John, 1994; Mitchell et al., 1997). Но одни из них будут иметь большее значение, чем другие, для принятия решений и распределения ресурсов (Rowley, 1997; Ogden and Watson, 1999).

Например, при изучении переходной экономики стран Центральной и Восточной Европы было установлено, что во многих государственных предприятиях основными заинтересованными участниками общего дела были их сотрудники, и цели организаций строились на обеспечении непрерывного трудоустройства (Hooley et al., 2000).

Такая направленность сохранилась во многих бывших государственных предприятиях и после их приватизации и продажи в коммерческий сектор. Для многих обследованных коммерческих фирм главные цели строились на рентабельности и прибылях на инвестиции.

В отношении коммерческих организаций можно установить ряд основных заинтересованных участников общего дела (рис. 1.4) (Greenley and Foxall, 1996, 1997). К ним относятся акционеры и владельцы, менеджеры, работники, клиенты и поставщики. Тогда как ориентированная на рынок культура, которую мы рассмотрели выше, служит для того, чтобы поднять клиентов как можно выше в рейтинге приоритетов, для большинства организаций реальная ситуация будет иметь вид сложного переплетения интересов всех соответствующих участников общего дела.



Рис. 1.4. Участники общего дела, заинтересованные в организации

Дойль (Doyle, 2000) рассматривает мотивы и ожидания разных групп заинтересованных участников общего дела:

Акционеры бывают двух основных типов. Это, в первую очередь, лица с эмоциональной и длительной личной привязанностью к организации. Однако в наши дни акционерами все чаще бывают финансовые инвесторы, как частные, так и юридические лица, которые стремятся максимально увеличить стоимость своих долгосрочных инвестиций. Парадоксально, но это стремление к долгосрочной ценности для акционеров может привести многие фирмы к принятию краткосрочных решений для того, чтобы максимально увеличить стоимость акций или дивиденды.

Работники также могут быть длительно привержены компании. Их приоритетами, как правило, является некое сочетание вознаграждения (в виде заработной платы и оклада), удовлетворения от работы и уверенности (гарантия занятости). Это может не сочетаться с ценностью компании для акционеров.

Редкие сотрудники согласятся, что потеря ими своего рабочего места в процессе сокращения подходящая цена за повышение стоимости акций! В тоже время некоторые организации серьезно занимаются изучением того, что движет их сотрудниками. Например, шведская страховая компания Skandia регулярно опрашивает сотрудников с целью согласования их личных целей и целей корпорации (Fortune, 11 марта 2002). Группа предприятий розничной торговли

Соединенного Королевства The John Lewis Partnership, которая управляет работой 26 универсамов и 136 супермаркетов Wait rose с товарооборотом свыше 4 млрд.. фунтов стерлингов, привлекает всех своих 38 000 работников к принятию решений путем участия в собраниях между руководством и wybranнми представителями трудового коллектива. Текучесть кадров у них низкая, работники участвуют в прибылях и имеют право на творческие отпуска.

Менеджеров также интересует индивидуальное вознаграждение в виде зарплаты и престижа. Профессиональные менеджеры могут быть не слишком привязанными к фирме в долгосрочном плане и рассматривать свою должность как временный этап в своем долгом карьерном пути. Успех работы менеджеров часто оценивают по краткосрочным достижениям (например, в области продаж или эффективности), которые не обязательно тождественны улучшению результатов работы компании в долгосрочной перспективе.

Клиенты являются основным источником ценности для акционеров. Как отмечает Дойль (Doyle, 2000), “даже наиболее целеустремленный финансовый менеджер понимает, что источником долгосрочного притока денежных средств в компании служат ее довольные клиенты”. Но здесь скрыта внутренняя опасность того, что компания может добиваться удовлетворения клиентов, жертвуя всеми остальными интересами.

Более низкие цены или более высокое качество предложений, чем у конкурентов, очевидно, приведут “клиентов в восторг”, но если лежащие в основе таких предложений затраты будут превышать цену, которую готовы заплатить клиенты, организация ненадолго задержится в бизнесе. В этом отношении слепая погоня за тем, чтобы удовлетворить клиентов, может идти вразрез с созданием долгосрочной ценности для акционеров. Многочисленные неудачные экстравагантные предложения, появившиеся в последнее время от интернет компаний, подтверждают, что создание ценности для клиентов должно уравниваться другими методами.

Поставщики и дистрибьюторы имеют свой интерес в организации. Поставщики, обслуживая компании, рассчитывают на достижение собственных целей. Поставщики могут надеяться еще на надежность, предсказуемость и на приемлемую маржу. Когда в 1999 2000 годах предприятие розничной торговли Marks & Spenser(M&S) из Соединенного Королевства столкнулось с финансовыми проблемами, многие из долгосрочных отношений с его поставщиками, такими как Courtaulds, были нарушены. M&S стала получать материалы от большего числа источников, чтобы снизить затраты, и доверию в отношениях поставщиков, которые строились годами, очень быстро пришел конец, что в ряде случаев повлекло за собой возбуждение судебных процессов.

Дистрибьюторы также являются лицами, заинтересованными в организации. В индустрии автомобилестроения дистрибьюторы по продаже автомобилей обычно бывают тесно связаны с индивидуальными производителями автомобилей эксклюзивными франшизами (хотя Суд европейских сообществ, вероятно, изменит такое положение). Успех или неудача производителя в разработке и

продаже подходящих автомобилей для данного рынка напрямую отразится на дистрибьюторе. И дистрибьютор тоже может надеяться на предсказуемость и непрерывность работы с приемлемой маржой.

Определить *заинтересованных участников* общего дела и их потребности для некоммерческих организаций бывает еще сложнее:

Владельцев организации бывает трудно установить, и сложно определить их интересы. Например, кому “принадлежит” католическая церковь, или Гринпис, или лейбористская партия? Многие скажут, что владельцами являются те, кто поддерживает такие организации, прихожане церкви, активисты и члены. А может, владельцами являются “сотрудники” (например, Папа Римский и духовенство)? Если речь идет об организациях, таких как здравоохранение, или органы полиции, или учреждения образования, выступает ли их владельцем общество в целом, налогоплательщики, которые оплачивают расходы, или действующее правительство, задающее приоритеты и цели?

Клиентами можно назвать тех, кому организация стремится служить. Клиентами католической церкви могут быть люди, которые приходят слушать мессу по воскресеньям. Однако клиентами могут быть и более широкие круги, которых церковь хотела бы призвать в свое лоно и на влияние и убеждения которых хотела бы повлиять. Кто является клиентом службы здравоохранения пациенты? А, может быть, те, кто не нуждается в обслуживании, внимательно следя за своим здоровьем? Кого отнесем к клиентам системы высшего образования? Студентов? Их родителей, которые финансируют обучение? Или работодателей, которые подыскивают себе квалифицированных специалистов из числа выпускников? Кого можно назвать клиентом службы полиции? Общество в целом, которое нуждается в защите от преступников? Самих преступников? Или налогоплательщиков, которые содержат эти службы? Разные определения клиентов могут привести к разной трактовке того, к чему они стремятся, в чем состоят их ожидания и потребности. Неспособность установить и удовлетворить потребности разных клиентов разрушает рыночную позицию. Например, пока врачи и офицеры полиции всеми силами сопротивляются идее, что они существуют ради клиентов, их позиции рушатся из-за появления альтернативной медицины и частных секьюрити.

Работников, которыми завершается список, определить достаточно легко. Но их мотивы могут быть куда сложнее, чем в коммерческом секторе. Что заставляет медсестер работать на такой тяжелой работе долгими часами за сравнительно небольшое финансовое вознаграждение? Почему люди добровольно приходят работать в благотворительные магазины без всякой оплаты? Почему активисты рискуют собственными жизнями, чтобы не допустить захоронения нефтепромысловых платформ или ядерных отходов в море? В некоммерческом секторе работники могут получать финансовое вознаграждение, а могут работать на добровольных началах. Однако часто не финансовые соображения являются для них главными мотивирующими факторами; в гораздо большей степени их мотивы строятся на удовлетворении оттого, что они служат делу, которым дорожат или которое имеет для них большое значение.

Несмотря на то, что интересы многих из рассмотренных выше участников общего дела могут дополнять друг друга, иногда они могут вступать в противоречия (Clarkson, 1995). Например, стремление акционеров к долгосрочному созданию ценности может идти вразрез с потребностями поставщиков и дистрибьюторов в непрерывности работы, надежности и выгодной марже. Требования, налагаемые на компанию в связи с тем, что она следует желаниям и потребностям своих клиентов, могут оказать огромное воздействие на роль и деятельность менеджеров и работников; не все эти воздействия будут восприняты с радостью. Такая дисгармония может усугубляться, если отдельные участники общего дела будут выступать сразу в нескольких ипостасях. Например, менеджер и работники в коммерческих организациях могут быть еще и их акционерами. А время от времени они могли бы быть даже собственными клиентами!

В любой организации можно увидеть несколько направлений, ориентирующих ее на разных участников общего дела. Но мы бы взялись утверждать, что сильная ориентация на рынок, как было сказано в начале данной главы, может быть цементирующей силой, способствующей достижению других целей участников общего дела.

1.3.1. Как маркетинг способствует достижению целей участников общего дела

Все больше фактов говорят в пользу того, что организации, успешно выступающие на рынке, добиваются и отличных финансовых показателей, повышая ценность организации для акционеров. Хомбург и Пфлессер (Homburg and Pflessner, 2000), например, показали, что организации, которые принимают ориентированную на рынок культуру, лучше выглядят в финансовом отношении, чем те, которые обходятся без такой культуры. Многие другие исследования также подтверждают прямую связь между рыночной ориентацией, удовлетворением клиентов и финансовым состоянием организации (см. новое заключение у Lafferti and Hult, 2001).

На рис. 1.5 изображено влияние культуры, ориентированной на рынок, на деятельность и результаты работы организации. Степень рыночной ориентации, как было отмечено выше, это заложенный глубоко внутри организации аспект ее культуры (Deshpande et al., 1993). Если рыночная ориентация у организации сильная, то все ее функциональные подразделения нацелены на исполнение своей роли в создании самой высокой ценности для клиента и на работу по достижению этой цели.

Это, в свою очередь, отражается на том, как строится управление этими направлениями деятельности и какими приоритетами они руководствуются. Например, служба управления трудовыми ресурсами и подготовки кадров часто ориентируется на знакомство с клиентами и их обслуживание, и создаются системы вознаграждения, которые стимулируют удовлетворенность клиентов. Доказано, что если рыночная ориентация у организации сильная и ее сотрудники довольны своей работой и преданны делу (см. Sigauw et al., 1994; Seines, 1996;

Piercy et al., 2002), то в организации будет мотивированная рабочая сила, нацеленная на нужды клиентов.

Сэр Стюарт Хэмпсон (Stuart Hampson), председатель John Lewis Partnership, представляет дело следующим образом: “Это круг эффективности. Довольные, выразившие себя в пределах всех своих возможностей партнеры [работники] гордятся своей работой и стараются обслуживать клиентов лучше, что, в свою очередь, приводит к удовлетворенности клиентов и более качественному обслуживанию” (The Guardian, 18 марта 2002 года).

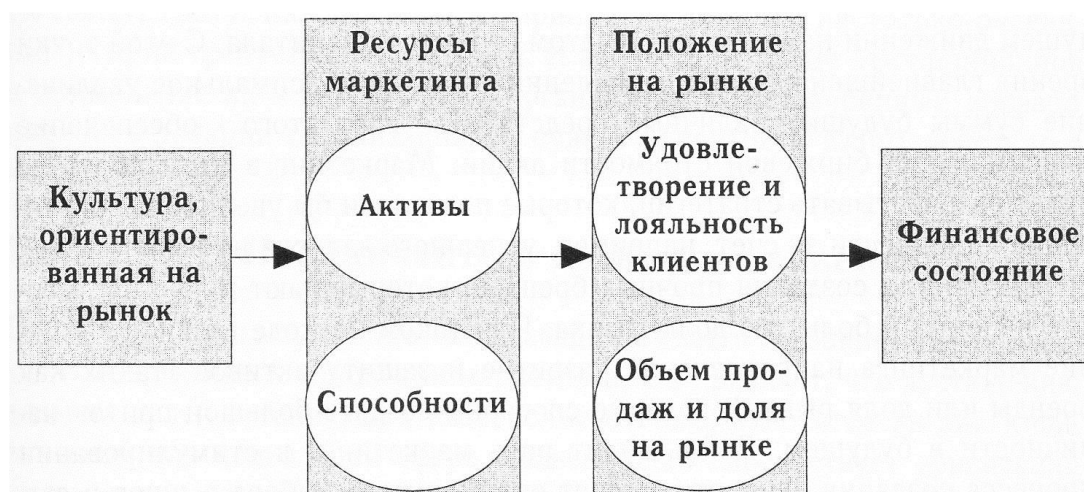


Рис. 1.5. Маркетинг и результаты деятельности компании

Высокая степень рыночной ориентации ведет также к усилению внимания к развитию активов маркетинга, таких как репутация компании и бренда (Aaker, 1991), способностей к рыночным инновациям (Slater and Narver, 1995; Han et al., 1998) и развитию навыков управления отношениями с клиентами (CRM) (Gummesson, 1999).

Развитые ресурсы маркетинга (активы и способности), примененные на рынке, могут обеспечить организации отличное положение на рынке. Довольный и высоко мотивированный персонал (основной актив маркетинга), например, может в огромной мере способствовать появлению довольных и лояльных клиентов (Bowen and Lawler, 1992; Payne, 1993) и значительному увеличению объема продаж и доли рынка. Активы, связанные с репутацией, такие как признанные и уважаемые бренды, вместе с высокоразвитыми маркетинговыми способностями, такими как навыки CRM и рыночной инновации, также оказывают непосредственное влияние на положение, которое занимает организация на рынке.

Существует также устоявшаяся связь между положением на рынке и финансовым состоянием организации. Удовлетворение и лояльность клиентов ведут к увеличению объема продаж и доли рынка (Hart et al., 1990; Anderson and Sullivan, 1993; Rust and Zahorik, 1993; Wells, 1994/5), что, в свою очередь, приводит к хорошим финансовым результатам. Один из предлагаемых путей лежит через положительный эффект от экономии, обусловленной ростом масштабов производства. Программа PIMS (влияния маркетинговой стратегии на прибыль)

показала, что организации с большей долей рынка добиваются более высоких финансовых результатов благодаря выгодам, которые они имеют от продаж, производства, операционной деятельности и маркетинга (см. Buzzell and Gale, 1987).

Второй путь, подробно описанный у Дойля (Doyle, 2000), характеризуется тем, что биржевая стоимость акции определяется ожидаемым в будущем движении наличности с учетом стоимости капитала. С этой точки зрения главной задачей управления является максимальное увеличение суммы будущих наличных средств и за счет этого обеспечение максимальной биржевой стоимости акций. Маркетинг в этом процессе будет разрабатывать стратегии, которые позволяли бы увеличить поступление наличности за счет, например, успешного запуска на рынок новых продуктов или создания прочных брендов, которые дают право на высокие наценки и большую долю рынка.

При таком подходе главное внимание маркетинга направлено на развитие и защиту активов (таких как бренды или доля рынка), которые способны создать большой приток наличности в будущем. Дойль видит роль маркетинга в стимулировании процесса создания ценности за счет оптимального выбора рынков и сегментов рынка, на которых будет работать организация, создания отличительного, или конкурентного преимущества в обслуживании этих целевых сегментов и разработки соответствующей программы мероприятий маркетинга для выполнения своих задач.

Подведем итог: маркетинг может способствовать удовлетворению потребностей участников общего дела из числа работников и менеджеров, заботясь о гарантиях занятости, вознаграждении и удовлетворении работой. Организация, которая отлично обслуживает своих клиентов, лучше знает, как получить заказ, несмотря на конкурентов, имеет больше шансов уцелеть и продолжать свою деятельность в будущем.

Есть также свидетельства в пользу того, что в организациях, сильнее ориентированных на рынок, работа приносит больше удовлетворения сотрудникам (Slater and Narver, 1995). А это, в свою очередь, может создать “круг эффективности”, ведущий к постоянному улучшению, когда довольные, мотивированные сотрудники работают на удовлетворение клиентов, поэтому результаты работы организации улучшаются, а сам процесс начинает нравиться персоналу все больше и больше и т.д.

Аналогичным образом, самый эффективный путь к той прибыли и результатам работы, которые интересуют партнеров по цепочке поставки, лежит через успех на рынке. Рост успеха благодаря партнерству и участию в союзах может способствовать сплочению организаций, делая цепочки поставки и распределения более устойчивыми и предсказуемыми.

1.4 ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА

Исходя из базовой концепции маркетинга, описанной выше, интересов альтернативных участников общего дела и логики маркетинга, ориентированного на ресурсы, можно вывести ряд основополагающих и в высшей степени утилитарных принципов маркетинга, которые служат руководством по теории и практике маркетинга.

Эти принципы подчиняются логике процессов, основанных на стоимости и описанных Вебстером (Webster, 1997). Каждый из этих принципов кажется настолько очевидным, что не требует формулировки. И все же признание этих принципов и применение их в деятельности организаций может коренным образом изменить реакции организации на нужды клиентов и взаимодействие с клиентами.

Принцип 1. Нацеливайтесь на нужды клиента

Первый принцип маркетинга, вытекающий из всего сказанного выше, восходит собственно к концепции маркетинга. Он признает, что достижению дальних целей организации, независимо от того, относятся ли они к финансовой или социальной сфере, больше всего способствует ориентация на клиента, но не безотносительная ориентация! Из признания этого факта следует, что организациям необходимо тщательно изучить желания и потребности клиентов и после этого четко определить, в чем они состоят и как организация может удовлетворить их наилучшим образом.

Второй вывод: судить о том, насколько организация устраивает своих клиентов, могут только сами клиенты. О качестве товаров или услуг, предлагаемых на рынке, клиенты будут судить по тому, в какой мере они отвечают их потребностям. С точки зрения клиентов, качественным продуктом или услугой является такой продукт или услуга, который их устраивает или “подходит для их цели”, а не такой, который отличается роскошью, ненужной для клиентов.

Как показывает Левитт (Levitt, 1986), принятие подхода, при котором деятельность организации регулируется рынком, ставит перед организацией ряд основных вопросов. Вот самые важные из них:

- В каком бизнесе мы работаем?
- В каком бизнесе мы могли бы работать?
- В каком бизнесе мы хотим работать?
- Что нам необходимо сделать, чтобы попасть в этот бизнес или закрепиться в нем?

Ответы на эти вопросы часто могут приводить к пересмотру всей системы взглядов и перспектив организации. В главе 2 мы подробнее остановимся на определении бизнеса и покажем, какую существенную роль играет такое определение в стратегическом направлении деятельности.

Принцип 2. Конкурируйте только на тех рынках, где вы можете добиться преимущества

Выбор рынка одна из ключевых задач любой организации. Организация выбирает, где она будет конкурировать и куда будет направлять свои ресурсы. При выборе рынка рассматривается множество факторов, в том числе и такой, как степень привлекательности данного рынка для организации. Но особенно важным на конкурентных рынках будет другой вопрос: достаточно ли у нас умения и знаний, чтобы конкурировать?

Кладбище несостоявшихся корпораций усеяно компаниями, которые соблазнились привлекательными с виду рынками, но после усиления конкуренции обнаружили, что у них нет реальных возможностей для ведения борьбы. Многие неудачники из числа интернет-компаний .com начала 2000х годов увидели возможность, но на деле не имели достаточных навыков и знаний, чтобы добиться преимущества над другими интернет-компаниями или “традиционными организациями в реальных зданиях”(мы вернемся к этому в главе 18).

Принцип 3. Клиенты не покупают продукты

Третий базовый принцип маркетинга заключается в том, что клиенты покупают не продукты; они покупают то, что продукт может сделать для них, решение своей проблемы. Другими словами, клиентов не столько интересуют технические особенности продукта или услуги, сколько польза, которую можно получить от приобретения, использования или потребления данного продукта или услуги.

Например, любитель все делать своими руками, который собирается крепить к стене полки для книг, соберет все инструменты, необходимые ему для этой работы. Одним из них может быть дрель, которой он будет проделывать отверстия, чтобы вкрутить в них шурупы для крепления будущей полки. Однако мастеру-любителю не нужна четверть дюймовая дрель, ему нужно отверстие диаметром четверть дюйма.

Дрель – всего лишь способ получения этой пользы (отверстия); она будет служить решением для удовлетворения данной первичной потребности лишь до тех пор, пока не появится лучший метод или решение (Kotler, 1997). В исследовании данного вопроса можно пойти и дальше на самом-то деле необходимо хранилище для книг (или, уж во всяком случае, в отдаленной перспективе, возможно, альтернативные способы хранения знаний и информации на электронных носителях).

Конкуренция появится не единственно со стороны других производителей дрелей, но и со стороны лазерных устройств для пробивания отверстия в стенах; проектов стен, в которых изначально предусмотрены штифты для крепления полок; адгезионных материалов, которые будут держать полки; альтернативных способов хранения книг. Этим и отличаются между собой отрасль компании с аналогичными технологией и продуктами, и рынок клиенты с проблемой,

которую нужно решить, или с потребностью, которую нужно удовлетворить. В этом смысле производители бытовых электроприборов могут считать себя отраслью все они производят белые “ящики” с электродвигателями, но рынки, которые они обслуживают разные, это – рынок стирки, рынок хранения продуктов питания и так далее.

Точно так же и садовникам на самом деле не нужны газонокосилки. Им нужно, чтобы трава была не выше 1 дюйма. Следовательно, новый сорт стойкой травы, которая растет до высоты не более 1 дюйма, может составить серьезную конкуренцию производителям газонокосилок, точно так же как и искусственные заменители травы или стили дизайна садов без использования травы.

Это вовсе не научное теоретизирование. Одним из направлений маркетинга розничных продаж в гастрономии является управление в категориях. Розничные торговцы выделяют категории из потребностей клиентов, а не из брендов производителей. Например, одной из распространенных категорий является “замена продуктами, готовыми к употреблению”.

Задача производителей доказать розничному торговцу, что ценного добавляют их продукты и бренды к данной категории. В самом простом варианте определение категории выглядит так:

- Производитель производит **картофельные чипсы**.
- Розничный торговец продает **соленую закуску**.
- Клиент покупает **завтрак**!

Если смотреть на рынок с точки зрения клиентов, можно получить совсем другое представление о рыночных возможностях и угрозах своей конкурентоспособности.

Результаты некоторых наблюдений неожиданны. WalMart, розничный торговец США, торгующий со скидками, и владелец Британской гастрономической сети Asda по пятницам продают одноразовые подгузники вместе с упаковками пива. Почему? Анализ данных, собранных в торговых точках, показал, что эти продукты покупают вместе. Молодые отцы по просьбе своих супругов заходят купить упаковку одноразовых подгузников по пути с работы домой и используют возможность заодно купить и пива (потребности в таких покупках могут иметь случайную связь между собой!), и это дает повод розничному торговцу определять категорию.

Очень важно, чтобы продавцы рассматривали продукты и услуги как “наборы полезностей”, или сочетание приманок, которые вместе дают что-то ценное клиенту.

Одна из задач руководителя по маркетингу обеспечить, чтобы организация направляла свою деятельность на решение проблем клиентов, а не занималась исключительно продвижением собственных текущих (и часто временных) решений.

Принцип 4. Маркетинг – слишком важная сфера, чтобы ее можно было предоставить подразделению маркетинга (даже если такая служба еще существует)

Все чаще маркетинг становится делом каждого человека в организации. Действия всех могут повлиять на конечных клиентов и степень их удовлетворенности. Кинг (King, 1985) указывает на ряд заблуждений по поводу того, что такое маркетинг. Одно из наиболее коварных заблуждений он называет “маркетингом службы маркетинга”. Оно имеет место, когда организация принимает на работу специалистов-профессионалов в области маркетинга, которые великолепно умеют анализировать маркетинговые данные и рассчитывать долю рынка до трех знаков после запятой, но имеют очень незначительное реальное влияние на продукты и услуги, предлагаемые организацией своим клиентам.

Подразделение маркетинга рассматривается как единственная служба, которая “ведет маркетинг”, таким образом, другие подразделения могут заниматься своими задачами и стремиться к собственным целям. По мере того как организации упрощают свою структуру, сокращая количество бюрократических уровней управления и продолжая снимать искусственные функциональные барьеры между подразделениями, все более очевидным становится тот факт, что маркетинг является делом каждого. Очевидно также и то, что маркетинг имеет такое значение и для жизнеспособности, и для процветания организации, что дело такой важности нельзя предоставить только лишь одному подразделению маркетинга. В то же время очевидно, что нельзя ограничиваться утверждением о том, что маркетинг является “делом каждого”, и останавливаться на этом. Если маркетинг является “делом каждого”, он может превратиться в “ничье дело”. Грейзер (Greyser, 1997) указывает на необходимость одновременного повышения статуса рыночной ориентации и сокращения официального функционального подразделения маркетинга, видя в них две стороны одной медали:

“Несмотря на то что функция маркетинга (“ведение маркетинга”) закреплена за подразделением маркетинга, проявление заинтересованности в маркетинге и работа с постоянной мыслью о маркетинге должны стать делом каждого. Что произойдет, если (почти) каждый займется этим делом? По мере того, как компании становятся все более заинтересованными в маркетинге, они проводят крупные сокращения официальных “подразделений маркетинга”. Выражаясь кратко, следствием тенденции, проявляющейся в том, что организации начинают переосмысливать маркетинг и лучше относиться к нему, является рассредоточение деятельности по осуществлению маркетинга, например, путем создания оперативных групп для решения конкретных задач”.

Принцип 5. Рынки разнородны по своему составу

Все очевиднее становится тот факт, что большинство рынков неоднородны; они состоят из разных индивидуальных клиентов, субрынков или сегментов. В то время как одни клиенты могут купить, например, автомобиль для недорогих поездок из пункта А в пункт Б, другие могут купить его для комфортабельных или

безопасных поездок, а третьи могут купить его по причинам, связанным с общественным положением, или для удовлетворения своих амбиций и создания собственной репутации. Организации, которые стремятся удовлетворить состоящий из сегментов рынок с помощью универсального продукта, практически неизбежно оказываются между двух или более стульев и становятся уязвимыми для четко нацеленных конкурентов.

Вспомнив о принципе 2, мы приходим к очевидному выводу: основной способ сегментации рынков строится на полезности, которую получают клиенты от приобретения или потребления продукта или услуги. Практика показывает, что сегментация по полезности (глава 10) является одним из наиболее успешных способов сегментации рынков, так как выявляет истинную причину сегментации потребность в различных полезностях.

Принцип 6. Рынки и клиенты постоянно изменяются

Банальностью стало высказывание о том, что нет ничего более постоянного, чем временное. Рынки динамично изменяются, и практически все продукты имеют ограниченный срок существования, который истекает при появлении нового или лучшего способа удовлетворения лежащих в их основе желаний или потребностей; другими словами, они существуют лишь до тех пор, пока не появится новое решение или иной поставщик полезности.

Судьба логарифмической линейки, а перед тем – логарифмических таблиц, погубленных карманным калькулятором, классический пример того, как проблема (потребность в быстрых и простых вычислениях) была лучше решена более современной техникой. Полезности, предлагаемые калькулятором, наголову превзошли логарифмическую линейку по скорости и удобству пользования.

Такое признание, что продукты не всемогущи, что они подчиняются схеме жизненного цикла продукции, состоящего из ввода в обращение, развития, достижения совершенства и угасания, побудило компании планировать на более далекую перспективу. Они должны быть уверены в том, что когда их сегодняшние источники существования отойдут в небытие, в портфеле компании будут новые продукты им на смену. Разработка процесса планирования портфеля продуктов стала одним из самых далеко идущих вкладов маркетинга в стратегическое управление за последние годы. Эти разработки рассматриваются в главе 3.

Очевидна также и потребность в постоянном совершенствовании продуктов и услуг. Изменяются желания клиентов, которые, как правило, становятся более требовательными в отношении качеств, которые они рассчитывают получить от данного продукта или услуги, и организации должны постоянно повышать уровень своих предложений, чтобы удержаться, не говоря уже о том, чтобы улучшить свои позиции.

Существует два основных процесса усовершенствования. При первом с помощью инноваций единовременно выполняется относительно большой этап. Появление карманного калькулятора стало знаменательным событием, которое

уничтожило индустрию логарифмических линеек буквально в один миг. Другие этапные изменения в технике, такие как появление цветного телевизора и компактных дисков, привели к изменению целых отраслей за такое же короткое время.

При втором подходе меньшие по масштабу изменения проводятся на постоянной основе. Ряд авторов (например, Imai, 1986) назвали такой подход одним из главных факторов успеха японских организаций на мировых рынках с начала 1950х годов. Японцы называют непрерывное улучшение Kaizen и рассматривают его как неотъемлемую часть жизни организаций. Организации все в большей мере стремятся соединить преимущества от инноваций поэтапного изменения с непрерывным (Kaizen) улучшением. На рис. 1.6 представлено схематическое изображение данного процесса.

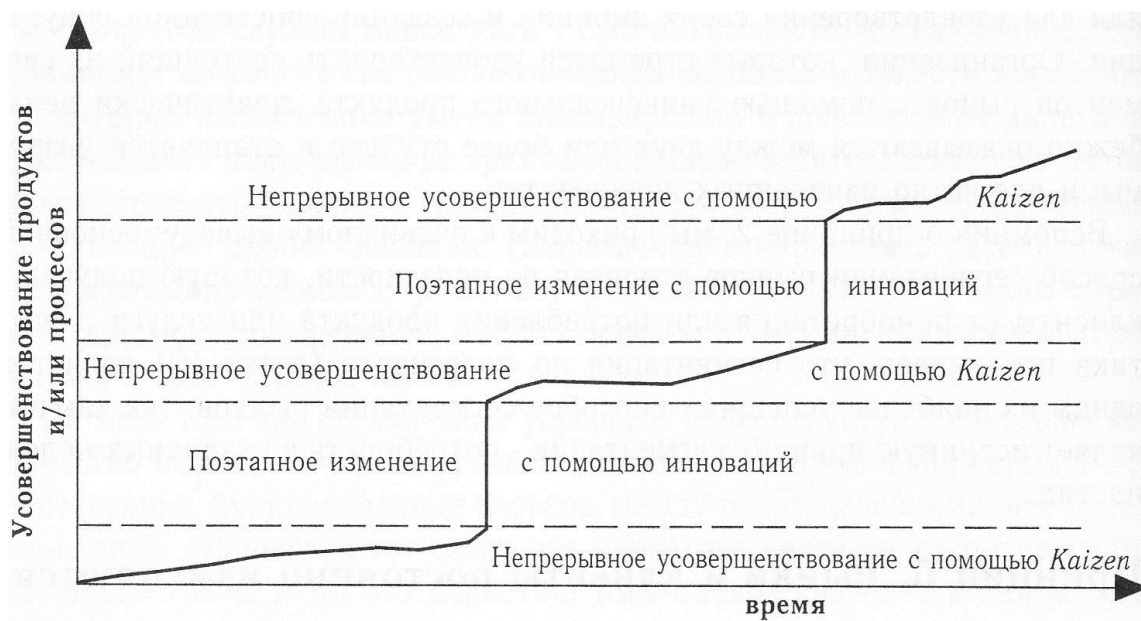


Рис. 1.6. Усовершенствование продуктов и процессов

Влияние изменений в технике и технологии острее всего ощущается, наверное, в компьютерной индустрии. Иногда трудно бывает вспомнить, что компьютеры были изобретены после Второй мировой войны, настолько прочно они вошли сейчас в деловую жизнь и быт людей. В журнале Computer World Тоффлер (Toffler, 1981) отмечает:

“Если бы автомобильная промышленность совершила тот же прорыв, что и компьютерная индустрия за последние тридцать лет, Rolls Royce стоил бы 2,5 доллара, проезжал бы примерно 2 000 000 миль на галлоне горючего, и шесть таких автомобилей помещалось бы на булавочной головке!”

Если соотношение было таким 20 лет назад, можно только представить, какие аналогии были бы сегодня!

1.5 РОЛЬ МАРКЕТИНГА В РУКОВОДСТВЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМ УПРАВЛЕНИЕМ

Чтобы стратегическое управление могло справляться с изменяющимися условиями маркетинга, оно должно все в большей мере регулироваться рынком. Роль маркетинга в руководстве разработкой и внедрением стратегии можно определить так, как показано на рис. 1.7. Роль эта – тройственная.

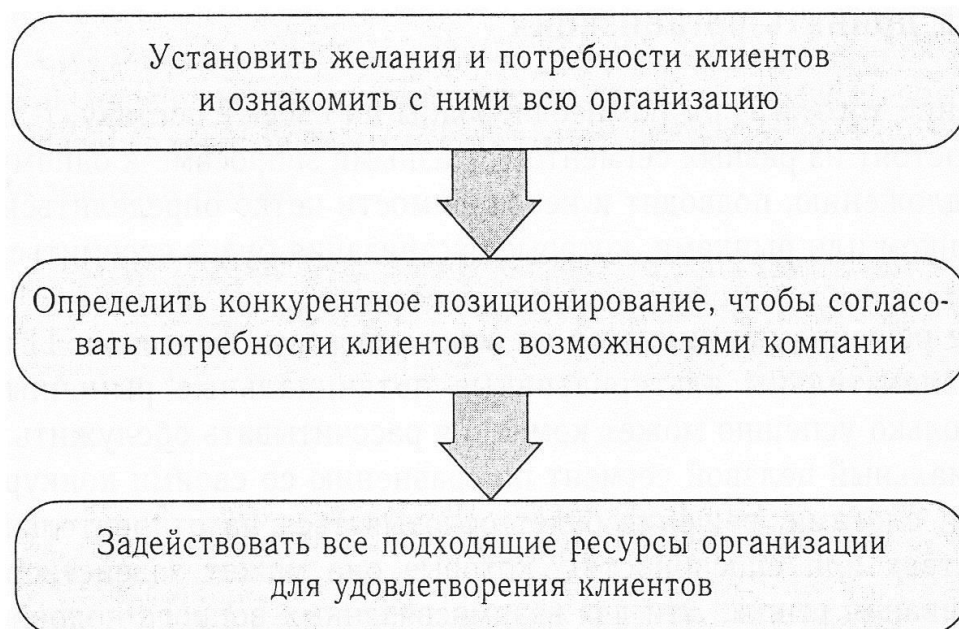


Рис. 1.7. Роль маркетинга в организации

1.5.1. Как устанавливаются потребности клиентов

Первая важнейшая задача маркетинга состоит в установлении потребностей клиентов и в эффективном доведении их до сведения всей организации. В эту задачу входит проведение или заказ соответствующего анализа клиентов, который установит, во-первых, кем являются клиенты, и, во-вторых, что принесет им удовлетворение.

Не всегда очевидно, кто является клиентом. В некоторых обстоятельствах покупатели могут отличаться от пользователей или потребителей; лица, устанавливающие требования, и лица, оказывающие влияние, тоже не всегда совпадают. Если услуги финансируются, например, центральным правительством, поставщикам простительно придерживаться (ошибочного) мнения, что их клиентом является правительство.

Клиенты могут рассчитывать на некоторую выгоду от приобретения или использования продукта или услуги. На самом деле они могут хотеть чего-то большего, но знать, что должны довольствоваться чуть меньшим из-за ограниченности бюджета или других сдерживающих факторов. Организация, которая может дать клиентам то, что ближе к их желаниям, чем они рассчитывают, имеет шансы не только добиться удовлетворения клиентов, но и вызвать их восхищение.

Ожидания клиентов, их желания и потребности необходимо понять и четко сообщить о них тем, кто отвечает за разработку продукта или услуги, за их создание или производство и, наконец, за доставку. Метод определения того, что необходимо клиентам, рассматривается в главе 7.

1.5.2. Решение о конкурентном позиционировании, которое должна принять организация

Признание того, что рынки неоднородны по своему составу, и, как правило, состоят из разных сегментов с разными запросами к одному и тому же предложению, подводит к необходимости четко определиться с целевым рынком или рынками, которые организация будет стремиться обслужить.

Такое решение принимается на основании двух факторов: **1)** насколько привлекательны альтернативные потенциальные рыночные цели, **2)** насколько успешно может компания рассчитывать обслужить каждый потенциальный целевой сегмент по сравнению со своими конкурентами. Другими словами, решение будет основываться на относительных преимуществах или способностях, которые она может задействовать для обслуживания рынка. Эти два взаимосвязанных вопроса подробнее рассматриваются в части 4.

1.5.3. Внедрение маркетинговой стратегии

Третья важнейшая задача маркетинга состоит в привлечении всех подходящих ресурсов организации к участию в планировании и осуществлении процесса удовлетворения клиентов.

В эту задачу входит обеспечение координации действий всех членов организации, направленных на удовлетворение клиентов, а также отсутствие потенциальных расхождений между проектом предложения, его производством и представлением.

В сфере маркетинга услуг была проведена большая работа, направленная на установление факторов, которые могут служить причиной расхождений, возникающих на этапе от разработки до представления предложения клиентам. Например, Парасураман и др. (Parasuraman et al., 1985) изучили каждое из возможных расхождений и пришли к заключению, что основная роль маркетинга состоит в руководстве разработкой, чтобы свести к минимуму возможные расхождения, и, таким образом, способствовать обеспечению удовлетворенности клиентов путем предоставления высококачественных (подходящих для цели) услуг (глава 16). Главы 19 и 20 подробнее останавливаются на вопросах внедрения стратегии и координации действий.

1.6 ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной главе мы постарались дать обзор концепции маркетинга и показать ее значение для обеспечения руководящей линии в построении работы в условиях ужесточающейся конкуренции и все меньшей предсказуемости. Такой подход мы называем стратегическим управлением, регулируемым рынком. В главе был

рассмотрен ряд принципов маркетинга, а также роль маркетинга в стратегическом управлении. Остальные главы части 1 представляют систему для разработки подхода, который определяется условиями рынка.

Пример из практики. Psion

За последние 20 лет компании Psion пришлось пережить не один трудный момент, спрашивая себя, стоит ли и дальше заниматься производством портативных электронных органайзеров. Она могла бы пойти по пути рационализации и уйти от неприятностей, но признала, что слишком многое изменилось на рынке портативных устройств, и даже инновации ее не спасут. Поэтому смысл для нее был не в дифференциации, а в масштабах.

Для Дэвида Левина, мозгового центра Psion, одним из первых явных признаков изменений была реклама нового интеллектуального телефона, размещенная недавно специализированной группой предприятий розничной торговли Dixon для работы с Nokia 9210: “В рекламе Nokia представляли как аппарат, имеющий все функциональные возможности органайзера Psion и одновременно телефона. Она наконец-то полностью прояснила для нас все вопросы”.

Перед Psion встала дилемма. У нее не было нужного размаха, чтобы конкурировать с такими беспощадными глобальными конкурентами, как Palm, Handspring из США или Sony, снижая цену органайзеров, которые переходили в разряд товаров широкого потребления. В то же время она видела, что рынок дорогих органайзеров наводнили интеллектуальные телефоны нового поколения телефоны со встроенными возможностями органайзера.

“Мы знали, что органайзер как отдельный продукт имеет ограниченный срок существования, сказал мистер Левин. Наш путь вперед заключался в создании подключенного устройства. Поэтому мы заключили стратегическую сделку с компанией Motorola с целью проникновения на рынок интегрированных устройств”. Но наш план провалился в январе, когда Motorola прекратила сотрудничество в рамках кампании по снижению расходов.

“Последние пять месяцев мы занимались тем, что рассматривали одну за другой все возможности, чтобы понять, какие еще способы остаются у нас для сохранения этого стратегического прорыва”, говорит мистер Левин.

Эта работа совпала с перепроизводством. У конкурентов, например, Palm (США), скопились на складах огромные запасы непроданных органайзеров. Компания Palm недавно списала около 300 млн. долларов США это более 5 млн. непроданных устройств. Компания Handspring поступила так же. Цены упали. Столкнувшись с этой схемой упадка компаний, мистер Левин сказал: “С экономической точки зрения наивно было бы продолжать заниматься этим делом”. Решение выйти из дела дорого обойдется организации как в финансовом, так и в эмоциональном отношении. На реструктуризацию компании Psion понадобится 29 млн. фунтов стерлингов, в том числе 10 млн. фунтов стерлингов наличными. На особые расходы уйдет 3 млн. фунтов стерлингов в связи с

сокращением 250 рабочих мест, и примерно 15 млн. фунтов стерлингов на списание товарных запасов, что соответствует примерно 20 000 30 000 тысячам непроданных устройств.

Даже несмотря на то, что она прекратит производство портативных органайзеров, компания Psion намерена продолжать использовать интеллектуальный потенциал, который накопила более чем за 20-летний опыт производства. Мистер Левин сказал, что продукты, которыми сегодня торгует компания, такие как Psion Revo, не выйдут из продажи, но при этом признал: “Мы не рассчитываем, что они пойдут нарасхват к Рождеству 2002”.

Так что останется от Psion после реструктуризации? Ответ на этот вопрос двоякий. Компания сохраняет за собой 28 процентов участия в Symbian консорциуме, который распоряжается операционной системой Eros для радиотехнических устройств. Для многих инвесторов эта доля на протяжении многих лет была достаточным основанием для того, чтобы иметь акции Psion. Остаются надежды на то, что Eros станет предпочтительной операционной системой для мобильных телефонов следующего поколения. Но основной вид деятельности Psion, продажа услуг и принадлежностей на рынке предприятий по выпуску радиотехнических изделий, как признает даже мистер Левин, лежит в менее привлекательной сфере, чем бытовая электроника.

“Рынок радиотехнических товаров производственного назначения не дает получить то, чего хотелось бы, но дает заработать на жизнь”, говорит мистер Левин. У компании Psion рост доходов на этом рынке приближается к двадцати процентам, немного по сравнению с тем, что в прошлом году рост доходов компании от продажи портативных устройств составлял 40 процентов, зато эта цифра стабильна.

Бизнес предприятия укрепился за счет приобретения в прошлом году канадской компании Teklogix, которая уже приносит Psion основную часть доходов. Предварительный доход от совместных работ в первой половине 2001 года составил бы 63 млн. фунтов стерлингов против 36 млн. Psion Digital от продажи портативных устройств. Но хотя переход в область промышленной радиотехники сопряжен с меньшим риском, чем пребывание на потребительском рынке, он тоже не лишен риска. Компании Psion и Teklogix работали так, как они и рассчитывали, до июня. Но после июня их развитие затормозилось из-за снижения расходов на информационные технологии в США.

Хотя наблюдаются лишь единичные признаки того, что европейский спрос “во второй половине года может ожидать такое же снижение расходов, как и в Северной Америке”, у мистера Левина есть уверенность, что в промышленной сфере компания имеет гораздо более радужные перспективы, чем на потребительском рынке.

Вопросы для обсуждения

1. Оцените и прокомментируйте рыночную ориентацию компании Psion с помощью формы оценки рыночной ориентации (матрица 1.1).
2. Исходя из взгляда на маркетинг с точки зрения ресурсов, что лучше всего характеризует положение Psion на рынке, и в какой мере стоящая перед ней дилемма является результатом такого положения?
3. Следовало ли компании Psion стать более ориентированной на рынок? Что ей нужно было бы сделать, чтобы стать более ориентированной на рынок?

2. Стратегическое планирование маркетинга

Стратегия представляет собой соответствие действий организации условиям, в которых она работает, и возможностям ее ресурсов.

ВСТУПЛЕНИЕ

Суть разработки маркетинговой стратегии для компании заключается в том, чтобы обеспечить соответствие возможностей компании условиям конкурентного рынка, на которых она работает, не только на данный момент, но и на обозримое будущее. Для коммерческой организации это означает обеспечение того, чтобы ее ресурсы и возможности соответствовали потребностям и условиям рынков, на которых она работает.

Для некоммерческой организации, такой как благотворительное учреждение или предприятие коммунального хозяйства, это означает достижение соответствия между ее способностью обслужить и потребностями людей, или делом, которому она служит. В центре стратегии лежит потребность в критической оценке не только профиля ресурсов организации (который часто называют ее сильными и слабыми сторонами), но и окружения, с которым она сталкивается (ее возможности и угрозы).

Стратегическое планирование стремится ответить на три первостепенных вопроса:

1. Чем занимается организация сейчас?
2. Что происходит в ее окружении?
3. Чем следовало бы заниматься организации?

Стратегия заботится, главным образом, об эффективности (заниматься тем, чем нужно), а не о результативности (заниматься тем, что вы умеете делать хорошо). Основная часть управленческого времени уходит, в силу необходимости, на повседневные операции.

Проверка использования рабочего времени руководителями даже самого высокого уровня управления часто показывает несоразмерно большие затраты времени на рутинные повседневные задачи и перекладывание более сложной и ответственной задачи планирования на более далекую перспективу на официальные встречи, проводимые в течение уикенда или недели раз в году. Однако в самых успешных компаниях процесс стратегического осмысления абстрагирование от текущих проблем для улучшения того, чем вы занимаетесь сейчас, и ответа на вопрос, чем же вы занимаетесь, идет постоянно.

В стратегическом мышлении базовой является концепция “стратегического соответствия”, приведенная в цитате из Джонсона и Шоулса(1988), данной в начале главы, и схематически показанная на рис. 2.1. Чтобы любая стратегия была эффективной, она должна быть точно настроена на нужды и потребности клиентов (условия рынка, на котором она внедряется), а также на ресурсы и возможности организации, которая стремится внедрить данную стратегию.

Насколько бы умело ни была проработана и выписана стратегия, если она не будет нацелена на удовлетворение потребностей клиентов, то обречена на провал. Точно так же, если в организации не будет ресурсов, необходимых для внедрения стратегии, или их нельзя будет приобрести, вряд ли можно рассчитывать на успех.

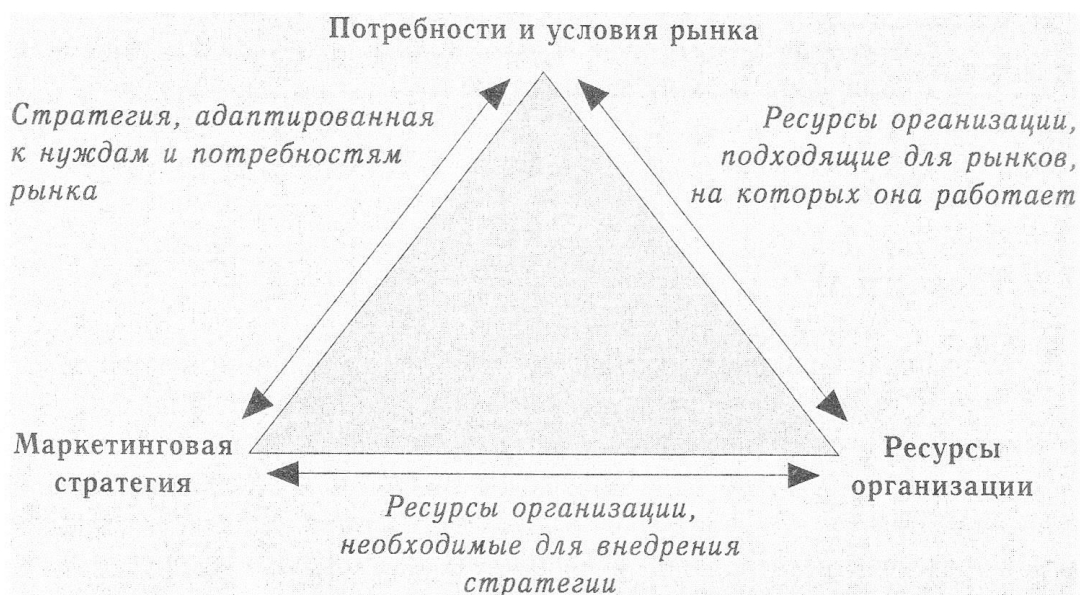


Рис. 2.1. Стратегическое соответствие

Как и в ситуации принятия философии маркетинга в рамках всей организации, так и принятие стратегического мышления не ограничивается исключительно совещанием руководителей по маркетингу. Все первые лица компании или организации несут ответственность за разработку стратегического профиля компании и задания стратегического направления.

Стратегическое планирование и стратегическое планирование маркетинга совместно участвуют во многих видах деятельности, но стратегическое планирование имеет гораздо более широкое поле действия и охватывает все виды деятельности организации. Рыночная ориентация может пронизывать всю организацию, тогда как стратегический план маркетинга является всего лишь одним из функциональных планов, который представляет сведения в общий стратегический план компании.

В то же время управление маркетингом, с его специфическими обязанностями управления взаимодействием между организацией и ее окружением (к которому относятся и клиенты, и конкуренты), призвано играть все более значимую роль в разработке общей стратегии организации.

Стратегия маркетинга должна вписываться в общую корпоративную стратегию. Как только будет выработано общее направление организации с учетом соответствующих мнений всех участников общего дела, имеющих отношение к данному вопросу, стратегию маркетинга необходимо привести в соответствие с ним для гарантии того, что это направление будет выдержано в компании.

2.1 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛИ ИЛИ МИССИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Для многих организаций практической отправной точкой в выработке стратегии является определение ее миссии или цели. Тим Смит, учредитель и исполнительный директор Eden Project (Корнуолл), решил создать крупнейший глобальный эко-бренд и изменить взгляды людей на себя и на свои отношения с планетой, на которой они живут. Он сформулировал свою миссию следующим образом: “способствовать пониманию и ответственному управлению жизненно важными отношениями между растениями, людьми и ресурсами, что обеспечит уверенное будущее для всех”.

Этот руководящий принцип помог получить 40 млн. фунтов стерлингов на финансирование британской лотереи, а также привлечь частные инвестиции в 43 млн. фунтов стерлингов для сооружения тепличного комплекса на площади 37 акров на месте неиспользуемого отстойника для глинистого бурового раствора в Сент-О-Стелле.

И что не менее важно, он дал людям, работающим над проектом, совокупность целей, к которым стоит стремиться и которым стоит посвятить себя. Количество посетителей было огромным (более 1 миллиона в первые четыре месяца), несмотря на относительно неудобное расположение, и сейчас бренд Eden намерен расширяться и в других странах мира (The Guardian, 18 March 2002).

Для того чтобы определить свою цель или миссию, организация должна задать себе вопросы, впервые поставленные Левиттом около полувека назад (см. Levitt, 1960):

- В каком бизнесе мы работаем?
- В каком бизнесе мы хотим работать?

Несколько лет назад, как свидетельствуют анналы маркетинга, в компании Parker Pens появился новый директор распорядитель. В числе первых своих действий он собрал совет директоров, и как руководитель, занимающий на тот момент самую высокую должность в Parker, спросил: “Кто является нашим конкурентом номер один?”

Первым конкурентом совет назвал компанию Shaeffer. Shaeffer выпускала ручки, очень похожие на Parker. Она славилась своим качеством, придавала ручкам такой же элегантный вид и держала те же цены, ориентированные на наиболее состоятельную часть рынка. Однако новый директор распорядитель не был в восторге от такого ответа. “Конечно, в определенной мере мы конкурируем с Shaeffer, но они никоим образом не являются нашим главным конкурентом”.

Затем член совета директоров, который недавно работал в компании, высказал мнение о том, что, возможно, главным конкурентом является BiroSwan, группа производителей и продавцов ассортимента шариковых ручек. Он рассуждал так: хотя они и продавали в рознице свою продукцию значительно дешевле, чем Parker, эта продукция использовалась для тех же целей (чтобы писать), и, следовательно, составляла прямую конкуренцию компании Parker.

Определение бизнеса менялось: если раньше это были “качественные авторучки”, то теперь “письменные принадлежности”. В таком определении конкурентами можно было бы считать также карандаши, а также более современные разработки на рынке фломастеры и шариковые перья. “Уже лучше, сказал директор-распорядитель, но вы пока еще не попали в точку”.

Затем другой член совета директоров предположил, что, возможно, главным конкурентом является телефон, который в последнее время получает все более широкое распространение. Если смотреть на рынок с этих позиций, они работали в “сфере коммуникаций” и конкурировали с другими видами коммуникаций, такими как печатное слово (и, наверное, конкурировали в этой области с пишущими машинками, а позднее – с текстовыми процессорами) и другими (вербальными) средствами коммуникаций. “Вы начинаете мыслить творчески, сказал директор-распорядитель, но и теперь не установили главного конкурента”.

В итоге директор-распорядитель сказал, кого он считает главным конкурентом. К величайшему удивлению совета он заявил: “Нашим главным конкурентом является производитель зажигалок Ronson!” Когда его попросили пояснить свою точку зрения, он определил рынок, на котором работает компания, как “рынок качественных подарков”. Анализ продаж компании Parker Pens показал, что большую часть покупок совершали лица, которые приобретали подарок другим. Раздумывая, что бы купить, очень часто они рассматривали в качестве главной альтернативы качественную зажигалку: отсюда директор и вывел определение рынка (пример любезно предоставлен Грэмом Кенрайтом, торговая палата Бирмингема).

Такое определение имеет большие последствия для маркетинга продукта. Упаковка приобретает более весомое значение, также как и создание и сохранение образа непревзойденного качества. Цена, вероятно, имеет не такое большое значение, какое придавали ей при других определениях рынка. Распределение (через торговые точки, в которых потенциальные клиенты покупают подарки) также приобретает большую значимость. Данный пример служит иллюстрацией тому, как поиск ответа на простой вопрос, такой как “кто является нашим главным конкурентом?” или “на каком рынке мы работаем?”, может повлиять на стратегическое направление компании.

Выработка и формулировка миссии

Формулировка миссии в виде краткого и лаконичного утверждения, подходящая всей организации, может помочь пробудить чувство общей цели, а также представить принципы, которыми будут руководствоваться при принятии решений и определении приоритетов в распределении ресурсов в будущем. В то же время неудачно построенные утверждения – особенно те, в которых нет ничего, кроме “материнской любви и яблочного пирога”, могут принести больше вреда, чем пользы, вызывая насмешки работников, менеджеров и даже клиентов.



Рис. 2.2. Компоненты миссии

Хулей и др. (Hooley et al., 1992) рассматривает элементы, которые составляют эффективное утверждение миссии. Они представлены на рис. 2.2. Эффективное утверждение миссии должно раскрывать следующее:

1. Стратегическое намерение (см. Hamel and Prahalad, 1989), или видение того, чего хочет добиться организация в обозримом будущем. Хэмел и Прахалад приводят примеры стратегического намерения компании Komatsu (производителя землеройного оборудования), состоящего в том, чтобы “загнать в угол Caterpillar”, и намерения американской космической программы Apollo “высадить человека на Луну раньше Советов”.

Видение не обязательно должно быть таким же конкурентным, как в приведенных примерах. В видении такой организации, как университет, должно быть закреплено достижение ряда достойных социальных целей. Для благотворительной организации видением может быть улучшение качества жизни конкретных групп людей или животных.

2. Должны быть выписаны ценности организации, которые задавали бы морально-этический тон во всех ее операциях. Fletcher Challenge, многонациональная корпорация, имеющая штаб-квартиру в Новой Зеландии, излагает свои ценности в утверждении цели (Отчет компании, 1991 г.) в следующих выражениях:

“Компания Fletcher Challenge будет работать, стоя на позициях честности, используя стиль управления, ориентированный на человека, основанный на открытости, общении, обязательствах, инновации и децентрализации власти, ответственности и подотчетности”.

Но если такое утверждение сделано, безусловно, важно, чтобы оно соблюдалось. “Высокоморальную внешнюю политику” правительства Соединенного Королевства много критиковали за поддержку иностранных режимов, которые отдельные комментаторы сочли бы сомнительными в нравственном отношении.

3. Отличительные умения организации должны быть четко сформулированы; они должны точно определять, что отличает организацию от других организаций того же типа, что является отличительной сущностью данной организации. Для многих организаций это непросто, но сделать это необходимо. Организация должна объяснить свою индивидуальность, то есть, по сути, ответить на вопрос: почему она существует как отдельная хозяйственная единица и что в ней особенного.

4. Определение рынка относительно целевых клиентов, которых организация стремится обслужить, и функций или потребностей этих клиентов, которые планируется обслуживать. Магазин розничной торговли Mothercare четко нацелился на потребности строго очерченного рынка, о чем свидетельствует его слоган: “все для будущей матери и ребенка”. Многие успешные предприниматели, такие как Ричард Брэнсон из Virgin, построили свой бизнес на основе четкого определения целевых клиентов и их потребностей, стремясь обслужить их в разных областях, к которым относятся их продукты.

5. И наконец, миссия должна четко разъяснять, **какое положение** занимает или намерена занять организация на рынке. Это результат увязки определения рынка с отличительными навыками и умениями организации. Чересчур ограниченные определения организации представляют опасность. Они должны включать определения не только целевого рынка, но и обслуживаемого вида деятельности. Производитель фотоаппаратов, который определяет свою деятельность только в ракурсе хранения изображений, полученных фотохимическим методом, игнорирует на свой страх и риск цифровые средства хранения и преобразования изображений. При определении по виду деятельности самое главное не становиться слепым, не видя перед собой ничего, кроме представления компании, а позволить, чтобы мнение клиентов тоже было учтено.

Левитт (Levitt, 1960) привел множество примеров того, как компании принимали недальновидные представления при определении своего бизнеса. Железные дороги считали, что они работают в железнодорожном бизнесе, а не на транспорте. Поэтому и не смогли принять в расчет альтернативные виды транспорта. Нефтяная промышленность была уверена, что она находится в бизнесе производства нефти, а не в бизнесе производства и продажи энергии.

При определении бизнеса необходимо понять совокупный продукт или услугу, которую приобретают клиенты, а также связанную с ними пользу, и не впадать в заблуждение, чрезмерно сосредоточиваясь на предлагаемых физических характеристиках.

На второй вопрос, поставленный в начале данного раздела “В каком бизнесе мы хотим быть?” ответить гораздо сложнее. Здесь необходим глубокий анализ вариантов выбора, имеющихся у организации, и понимание того, как изменяется мир вообще и рынки компании в частности.

2.2. ПРОЦЕСС ВЫРАБОТКИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ

Как только организация определит свою цель, можно приступать к выстраиванию маркетинговой стратегии, которая поможет достичь этой цели. Мы можем рассматривать разработку маркетинговой стратегии в трех главных уровнях: создание базовой стратегии, создание конкурентного позиционирования компании и внедрение стратегии (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Процесс выработки маркетинговой стратегии

Создание эффективной маркетинговой стратегии начинается с подробной и творческой оценки как потенциальных возможностей компании, ее сильных и слабых сторон по отношению к конкурентам, так и возможностей и угроз, которые создает ее окружение. На основании такого анализа происходит выбор базовой стратегии компании, определяющей маркетинговые цели и укрупненные ориентиры для их достижения.

На следующем уровне происходит выбор рыночных целей (как клиентов, так и конкурентов). В то же время организация определяет отличительное преимущество, или конкурентное отличие, в обслуживании целевых клиентов лучше, чем это делают конкуренты. Установление целей и определение отличительного преимущества, вместе взятые, составляют конкурентное позиционирование организации и ее предложений.

На уровне определения стратегий должна быть создана маркетинговая организация, способная реализовать стратегию на практике. Структура маркетинговой организации может быть решающим фактором для успеха стратегии. Внедрение стратегии связано также с установлением сочетания продукции, цены, рекламно-пропагандистской деятельности и распределения, которые могут перенести позиционирование и сами продукты и услуги на целевой рынок.

И, наконец, должны быть разработаны методы контроля для гарантии того, что внедрение стратегии проходит успешно. Контроль связан как с эффективностью введения стратегии в действие, так и с конечной результативностью этой стратегии. Теперь рассмотрим каждый из трех основных уровней стратегии подробнее.

2.3 ОПРЕДЕЛЕНИЕ БАЗОВОЙ СТРАТЕГИИ

Базовая стратегия – это и утверждение целей компании, и общие стратегии, которые она будет использовать для достижения этих целей. Для выработки базовой стратегии необходимо провести подробный анализ и имеющихся ресурсов, и рынка, на котором организация будет работать, ради достижения главной цели организации, или выполнения ее миссии.

2.3.1. Анализ ресурсов организации

Любая организация могла бы составить длинный список ресурсов, которые есть у нее в распоряжении. Однако не все они будут одинаково полезными для выработки маркетинговой стратегии. Точно так же любая организация, если, конечно, это честная организация, могла бы перечислить множество своих слабых мест, но не все они играют роковую роль. При определении базовой стратегии организации стремятся определить отличительные ресурсы (активы и возможности), которые помогают дать определение организации.

С этих позиций легче очертить варианты выбора, которыми может воспользоваться организация, и установить, где она может использовать свои достоинства в полной мере, одновременно сведя к минимуму уязвимость слабых мест. Ключевые умения, или ключевые навыки, возможны при любом аспекте деятельности.

Они могут идти от навыков рабочей силы в эффективной или экономичной сборке продукции, от навыков руководства в планировании маркетинга или финансовом планировании, или от навыков подразделения исследований и разработок в предложении новых идей, связанных с продукцией, или в создании

новых продуктов на основе анализа клиентов. Однако с точки зрения маркетинговой стратегии важен вопрос: можно ли будет использовать их на рынке для создания высочайшей ценности для клиентов.

Отличительные умения компании могут заключаться в ее активах маркетинга – образе и присутствии на рынке, или в сети распределения, или в послепродажном обслуживании. Решающим фактором в определении отличительного умения выступает то, что оно должно обладать возможностью использования на рынке. От отличительных технических навыков производства продукции будет мало пользы при отсутствии спроса на этот продукт. Отсюда следует, что важная роль управления маркетингом заключается в оценке потенциальных отличительных умений организации в свете их применимости на рынке.

Противовесом отличительным умениям, или применимым достоинствам, служат слабые стороны по отношению к конкурентам. Например, если у конкурентов есть более подходящий или защищенный источник сырья, или более лояльные клиенты, компания должна в полной мере осознавать свои недостатки и разрабатывать стратегии, позволяющие преодолеть или обойти их. Структурные слабые места, присущие операциям компании, которые порождает сам способ работы, устранить бывает сложно или даже невозможно. Необходимо разрабатывать стратегии, направленные на то, чтобы отвлечь конкурентов от этих факторов, сделать эти факторы менее значимыми для успеха конкурентов. Другие слабые места, после того как их обнаружат, гораздо проще устранить или даже превратить в достоинства, если использовать по-другому.

Достоинства и слабые стороны можно эффективно определить только путем систематической и комплексной оценки ресурсов компании и их использования по сравнению с конкурентами. В главе 6 более подробно рассматривается вопрос о том, как это можно сделать.

2.3.2. Анализ обслуживаемых рынков

Анализ рынков, на которых работает или хочет работать компания, должен послужить тому, что организация обратит внимание на возможности и угрозы, стоящие перед ней. Эти возможности и угрозы идут с двухосновных направлений: от клиентов (нынешних и потенциальных) и конкурентов (тоже нынешних и потенциальных). Большая часть рынков так или иначе сегментированы. Они состоят из разнородных клиентов, или клиентов с разными нуждами и желаниями. Вопрос “Как сегментирован рынок?” может послужить полезному пониманию потребностей клиентов и помочь сосредоточиться на конкретных рыночных целях.

В компьютерном бизнесе, например, сегментировать совокупный рынок можно по-разному. Простая сегментация по типу продукции делит рынок на большие машины (мейнфреймы), миникомпьютеры и персональные ЭВМ. Компания IBM давно удерживает доминирующее положение на рынке мейнфреймов. Признавая трудности борьбы с таким гигантом, составляющим прямую конкуренцию, конкуренты благоразумно сконцентрировали свои усилия на рынке

миникомпьютеров, ориентированном на более мелких пользователей с различными требованиями, и установили доминирующее положение на этом рынке. Аналогично, на рынке ПК компания Apple весьма успешно удерживала лидерство, пока не появились “IBM-совместимые машины”, построенные на последующих поколениях микропроцессоров Intel и операционных систем Microsoft.

Canon – это тоже компьютерный рынок, но другого направления. Компания признала, что пользователям компьютеров нужны не собственно компьютеры. Им нужны также периферийные устройства, которые позволяли бы им использовать компьютер самым выгодным образом. Компания Canon заняла прочную нишу на рынке как поставщик цветных струйных принтеров, тогда как принтеры – это хлеб Hewlett Packard. Но даже внутри таких широких рынков, основанных на типах продуктов, существует более дробное деление. Toshiba и Compaq сосредоточивают свою деятельность на портативных дорожных компьютерах.

В 1990е годы компании Sega, Nintendo и Sony добились огромных успехов в развитии рынка компьютерных игр с помощью дешевых компьютеров и программных средств, формирующих привыкание. Компания Sony, которая появилась на рынке позже других, сейчас лидирует со своими Playstations. В течение некоторого времени предсказывали упадок после слияния рынка компьютерных игр с рынком персональных компьютеров, обусловленный увеличением мощности, доступности и дешевизной ПК на основе процессоров Pentium. Несмотря на прогнозы, рынок оказался на удивление устойчивым, и в марте 2002 года на нем появилась компания Microsoft, запустившая свое предложение Xbox.

После изучения сложившейся и потенциальной сегментации рынка следующим этапом в оценке альтернатив является поиск неиспользованных или использованных в недостаточной степени возможностей рынка. Например, на рынке продуктов питания в настоящее время происходят коренные перемены. Двумя самыми важными изменениями являются рост потребления пищевых полуфабрикатов быстрого приготовления и тенденция к потреблению здоровой пищи. Обе эти перемены открыли новые возможности перед теми компаниями, которые стремятся и могут использовать их для своего преимущества.

Ван ден Берг (Van den Bergh), например, увидел потенциал бутербродного маргарина, который не приводит к вредному накоплению холестерина. Его продукт Flora ProActive и другие этого ряда от Unilever представляют собой бутербродные составы, которые реально снижают уровень холестерина, в то время как другие “легкие масла” способствуют его накоплению.

Возможности открываются тогда, когда происходят радикальные перемены (как в случае с более осознанным отношением к своему здоровью и влиянием этого факта на привычки в еде) на рынке или когда конкурент оказывается неспособным обслуживать существующие потребности. Начальный успех компании Apple на рынке микрокомпьютеров был отчасти обусловлен тем, что компания IBM поначалу решила не выходить на рынок, тогда как успех Compaq и

Dell строился на том, что IBM не позаботилась об изменении каналов распределения. На рынках могут быть незанятые места, потому что компании не могут их занять (для этого у них нет необходимых навыков и умений), или потому что в силу каких-то соображений они решили не занимать их.

Абель (Abell, 1978) остановился на том, какую важную роль играет правильный выбор времени в распознавании возможностей и использование их с выгодой для себя. Его концепция стратегических окон обращает внимание на то, что существуют лишь короткие промежутки времени, в течение которых держится оптимальное соответствие между потребностями рынка и возможностями организации.

Инвестиции должны быть рассчитаны по времени, чтобы совпадать с периодами, когда стратегические окна открыты; и, наоборот, следует подумать об изъятии капиталовложений, как только удачное соответствие нарушается. Большая доля успеха японских компаний на мировых рынках в последние два десятилетия двадцатого века объяснялась их способностью выбрать подходящее время для своего выхода на рынок, когда их умения и рыночные потребности приходили в гармоничное соответствие.

Важно не только рассматривать возможности, открывающиеся перед организацией, но и изучать угрозы, перед лицом которых она оказывается. Эти угрозы исходят из двух основных источников изменений на рынке, которых не осознает компания или с которыми она не может идти в ногу, и деятельности конкурентов, которая ведется с расчетом изменить соотношение сил на рынке.

Изменяющийся мир требует от организации постоянного сбора сведений, чтобы всегда быть в курсе потребностей клиентов. На многих рынках не менее важно не отставать от технических разработок. Карманный калькулятор уничтожил рынок логарифмических линеек в начале 1970-х годов, а электронные часы стали причиной серьезных (хотя и временных) проблем для производителей швейцарских часов в середине 1970х.

Изменяются также и вкусы клиентов. Мода приходит и уходит (и часто не без влияния специалистов по маркетингу), но на рынках, где мода задает тон, очень важно не отставать от нее. В главе 7 можно более подробно ознакомиться с анализом клиентов.

Второй источник угрозы, перед лицом которой может стоять организация, это конкуренты. Ожесточение конкуренции как со стороны внутренних, так и международных конкурентов, вот что происходит на большинстве рынков. По мере того как конкуренты становятся все изощреннее в поисках рыночных возможностей и разрабатывают программы маркетинга, компания сама должна совершенствовать свою маркетинговую деятельность. В Соединенном Королевстве многие отрасли не смогли или не имели возможности адекватно отреагировать на усиление международной конкуренции и поплатились за это.

Показательно, например, что на высоко конкурентном рынке переносных компьютеров первые легкие компьютеры весом до 3 фунтов, необходимые

деловым пользователям, которые устали возить с собой тяжелые машины, появились не в исполнении компаний, производивших в то время ПК, а в исполнении Sony – компании, которая использовала основное свое умение уменьшать размеры. В компаниях, где маркетинг развит сильнее, тщательный конкурентный анализ занимает практически столько же времени, сколько и оценка клиентов и самооценка. Значительные усилия направляются на установление преимуществ и недостатков конкурентов и их вероятных стратегий (см. главу 8).

2.3.3. Ситуационный анализ (SWOT-анализ)

Описанный выше анализ сильных и слабых сторон организации (главным образом, с точки зрения ее внутренних особенностей) можно проводить вместе с анализом рынка (внутренние особенности), которые вместе составляют ситуационный, или SWOT-анализ (сильные стороны, слабости, внешние возможности и угрозы) (рис. 2.4).

	Внутренние	Внешние
Благоприятные моменты	<p>Сильные стороны Что мы умеем хорошо делать по сравнению со своими конкурентами?</p>	<p>Возможности Какие перемены открывают для нас новые возможности?</p>
Опасные моменты	<p>Слабые стороны В чем мы проигрываем по сравнению со своими конкурентами?</p>	<p>Угрозы Каких появляющихся опасностей нам необходимо избегать, а каким необходимо оказать противодействие?</p>

Рис. 2.4. Ситуационный анализ

Ситуационный анализ преследует двойственную цель. Во-первых, он стремится выявить наиболее существенные факторы как внутренние, так и внешние, которые влияют на организацию и ее рынки. Он дает оперативную сводку для руководства по ключевым вопросам.

Во-вторых, несмотря на то, что он рассматривает, где сила и слабости совпадают с внешними возможностями и угрозами, помогает вырабатывать стратегию (рис. 2.5). С его помощью организация может увидеть, где ей лучше всего использовать свою силу как в наступлении, так и в обороне, а также где из-за своих слабостей она будет уязвимой изменениями на рынке или конкурентами.

	Внешние возможности	Угрозы
Сильные стороны	Задействовать имеющиеся сильные стороны в областях, где открываются возможности	Использовать имеющиеся сильные стороны для оказания противодействия угрозам
Слабые стороны	Создать новые сильные стороны чтобы выгодно использовать внешние возможности	Создать новые сильные стороны, чтобы оказать противодействие угрозам

Рис. 2.5. Стратегические выводы по результатам ситуационного анализа

2.3.4. Базовая стратегия

На основе описанного выше анализа компания стремится определить ключевые факторы успеха (которые иногда называют еще критическими факторами успеха) на своих конкретных рынках. Ключевые факторы успеха индустрии – это те факторы, которые критичны для ее функционирования (см. Ohmae, 1982). Ключевые факторы успеха определяют на основе изучения отличий между успешными компаниями и убыточными организациями, или отраслевыми лидерами и посредственными компаниями. Во многих случаях они показывают, на что организация может оказать самое большое влияние, то есть где можно получить максимальный эффект от приложения конкретных усилий.

В индустрии продуктов питания, например, ключевые факторы успеха могут строиться на отношениях между производителем и розничным торговцем. Крупнейшие разветвленные структуры (на долю менее полудюжины главных цепочек розничной торговли продуктами питания сейчас приходится около 80 процентов продаж пищевых продуктов в Соединенном Королевстве) имеют такую власть, что если новый продукт питания не пробивает себе дорогу для распределения в главных торговых точках, значительная часть потенциального рынка становится для него недоступной.

На товарных рынках ключевые факторы успеха часто заключаются в эффективности процесса производства, позволяя снижать стоимость там, где цена считается единственным средством индивидуализации продукции. Как отмечает Омае (Ohmae, 1982), для японского лифтового хозяйства ключевые факторы успеха строятся на обслуживании необходимо, чтобы любая поломка была исправлена немедленно, потому что японцы ненавидят застревать в лифтах!

При разработке базовой стратегии для многономенклатурной или многофилиальной организации учета требует и другой фактор как складываются в единое целое разные виды деятельности организации, то есть роль каждого вида деятельности в общем портфеле организации (глава 3). После того как компания определит свои умения, рыночные возможности и угрозы, ключевые факторы успеха в своей отрасли и роль конкретных продуктов или работ в общем портфеле организации, она устанавливает свои маркетинговые цели. У организации

должны быть как долгосрочные, так и краткосрочные цели. Долгосрочные цели указывают на предназначение компании в целом: к чему она стремится в долгосрочной перспективе.

Однако для достижения этих долгосрочных целей, как правило, необходимо трансформировать их в более близкие цели, которые, вместе взятые, будут работать на долгосрочные цели. Для организаций коммерческой сферы долгосрочные цели часто устанавливаются относительно прибыли или доминирования на рынке. Некоммерческие организации также ставят перед собой долгосрочные и краткосрочные цели.

Долгосрочная цель, – Гринпис, например, заключается в спасении мировой окружающей среды. Ее более близкие цели в 1990-х годах были связаны не только с единовременными резонансными событиями, такими как затопление нефтяных платформ Shell в Северной Атлантике, но и с глобальными вопросами, такими как уничтожение окружающей среды под воздействием гидроэнергетических систем развивающихся стран.

Часто долгосрочные и краткосрочные цели путают между собой, и всегда есть опасность, что постановка этих целей в отрыве друг от друга может привести к ситуации, когда достижение краткосрочных целей ничего не даст для приближения долгосрочных целей, а в отдельных случаях может стать препятствием на этом пути. Например, коммерческая компания, ставящая перед собой долгосрочную цель занять доминирующее положение на рынке, часто сталкивается с тем, что ее краткосрочная цель – максимизация прибыли не согласуется с ней. И, тем не менее, о многих менеджерах судят по годовым, а не долгосрочным результатам работы; следовательно, они, скорее всего, займутся достижением краткосрочных целей получением прибыли, принеся в жертву создание более прочного положения на рынке (см. главу 1, где рассматривается мотивация участников общего дела).

Базовая стратегия организации – это утверждение способов достичь своих целей. Допустим, к примеру, что компания ставит перед собой долгосрочную цель – занять положение лидера на рынке X, которому принадлежит доля, не менее чем в два раза превышающая долю рынка ближайших конкурентов. Тогда базовая стратегия может строиться на использовании непревзойденной технологии для достижения этой цели, или на более низких ценах, или на лучшем обслуживании или более высоком качестве. Базовая стратегия использует преимущества ключевых умений организации для воздействия на ключевые факторы успеха при достижении корпоративных целей компании.

Базовая стратегия, которой следует придерживаться организации, может быть разной на разных этапах жизненного цикла продукта или услуги. На рис. 2.6 представлены альтернативные способы действия компании для улучшения характеристик своих продуктов или услуг.

Главный выбор организация делает между попыткой увеличить продажи и поднять степень доходности от текущих продаж (или даже снизить продажи на

сужающемся рынке). Если цель состоит в том, чтобы увеличить продажи, в распоряжении организации также имеется два основных подхода. Можно расширить весь рынок (чего проще всего добиться на ранних этапах жизненного цикла – этапах развития, хотя это возможно и в другое время). Или увеличить долю сложившегося рынка (чем компании чаще всего пользуются на этапах позднего развития / зрелости).

Расширение рынка

Рынок можно расширить за счет выявления и привлечения новых пользователей данного продукта или услуги, или разрабатывая новые продукты и услуги для стимулирования рынка. Новых пользователей находят путем расширения географии деятельности компании (как внутри страны, так и за ее пределами).

Компания Asda (которая теперь принадлежит WalMart), например, занялась поиском новых клиентов для потребления продуктов питания своего производства, развернув деятельность на юге от своих базовых позиций в Йоркшире, тогда как Sainsbury атаковала новые рынки к северу от юго-восточной части страны. Или же можно установить новые сегменты с существующей или скрытой потребностью в продуктах. Изменение позиции Lucozade как высококалорийного напитка открыло новый сегмент рынка для сбыта продукта, который раньше продавали исключительно родителям больных детей.

В основе впечатляющего роста авиакомпаний классического типа “без всяких дополнительных услуг” easyJet и Ryanair лежит не просто завоевание доли рынка, но и расширение его, то есть принцип “больше людей летают чаще”. Авиакомпания Ryanair, в частности, тщательно выбравшая маршруты, по которым кроме нее не летает никто, в отдельных случаях отмечает увеличение пассажиропотока в четыре раза.

Компания Land Rover, производитель брендов Freelander, Discovery, Range Rover, решила увеличить спрос на полноприводные автомобили, предлагая водителям сменить машину на машину их марки. Первым делом она выявила тех водителей автомобилей, которые увлеклись идеей этого предприятия, узнав о нем из листовок и прямой почтовой рекламы. Затем последовала кампания прямого маркетинга по телефону, рассылка прямой почтовой рекламы и личные встречи с дилерами, на которых клиентам предлагали расширенные тест-драйвы без дилерских подарков. За 12 месяцев действия кампании база данных клиентов пополнилась 80 000 перспективными потенциальными покупателями, было проведено 10 000 тест-драйвов, 28 процентов из которых стали продажами. По оценкам компании, ее инвестиции в размере всего менее 1 млн. фунтов стерлингов повлекли за собой дополнительные продажи на 100 млн. фунтов стерлингов (RoyalMail.com, November 2001).



Рис. 2.6. Стратегическая направленность

Для некоторых продуктов можно устанавливать новые виды использования. Примером может служить использование презерватива (которым почти совсем перестали пользоваться как средством контрацепции в 1960х и 1970х годах, перейдя на более популярные противозачаточные таблетки и внутриматочные устройства) как средства защиты от СПИДа. В категории бытовых средств для чистки Flash продавали первоначально как продукт для чистки полов, но теперь его продвигают также как универсальный продукт для чистки ванн и раковин. Увеличение доли рынка, особенно на развитых рынках, обычно достигается за счет существующих конкурентов.

Основные способы увеличения доли рынка состоят: в привлечении на свою сторону клиентов конкурирующих организаций; слиянии с конкурентами (или их приобретении); вступлении в стратегические союзы с конкурентами, поставщиками и/или дистрибьюторами. Чтобы привлечь на свою сторону клиентов конкурирующих организаций, компания должна обслуживать их лучше, чем конкуренты.

Это возможно путем установления слабостей конкурентов или лучшего применения сильных сторон и умений компании. Каждый из элементов, входящих в программу мероприятий маркетинга – продукты, цену, рекламно-пропагандистскую деятельность и распределение, можно использовать для того, чтобы предложить клиентам добавленную стоимость или что-нибудь дополнительное для смены компании-производителя нужных им продуктов или услуг.

Альтернативой расширению рынка для некоторых продуктов может быть увеличение частоты использования. Рекламная кампания Guinness (кампания Guinness, разработанная рекламным агентством Ogilvy & Mather) стремилась

склонить клиентов, употреблявших пиво от случая к случаю (примерно 1 бутылку в месяц), к регулярному потреблению (не менее одной бутылки в неделю). Компания Colman's приложила усилия к тому, чтобы побудить клиентов чаще употреблять горчицу, а Hellmann's к более разнообразному использованию майонеза, не ограничиваясь традиционным применением в качестве приправы к летним салатам. Сухие завтраки на основе круп сейчас рекламируются как здоровая пища, которой можно перекусить в любое время суток.

В 1999 году детская благотворительная организация Соединенного Королевства Barnardo решила увеличить долю пожертвований на благотворительные цели. Она потратила 1 миллион фунтов стерлингов на рекламу и пропаганду под лозунгом "Вернем детям их будущее", рассчитанную на людей в возрасте 3554 года. За шесть месяцев кампании (до апреля 2004 года) ее доля пожертвований превысила 66 процентов, тогда как доля других детских благотворительных организаций снизилась. Главная рыночная цель (3554 летние взрослые из группы ABC1, имеющие детей), которая раньше составляла 19 процентов жертвователей, теперь выросла до 34 процентов. Веб-сайт, связанный с кампанией, стал привлекать более 2 000 посетителей в неделю (по сравнению с 700 до начала кампании), а вызывающая бурные обсуждения реклама с изображением младенца с последствиями злоупотребления героином принесла дополнительно 630 000 фунтов стерлингов благодаря освещению в СМИ (Marketing Business, July/August 2001).

При существующем довольно низком объеме продаж рентабельность можно повысить за счет увеличения валовой прибыли. Обычно этого добиваются путем повышения цены, сокращения расходов или сочетания обоих методов. В многономенклатурной компании это возможно также за счет "чистки" ассортимента близких изделий, исключения продуктов, невыгодных для компании, и сосредоточения усилий на более жизнеспособных в финансовом отношении продуктах.

Однако, прежде чем браться за косу, необходимо тщательно взвесить последствия такой "чистки" для долгосрочного позиционирования. Может оказаться, например, что сохранение невыгодного на первый взгляд ассортимента крайне необходимо: без него компания не сможет продолжать свою деятельность на рынке в целом или в собственных специфических, созданных ею нишах этого рынка. Такие продукты можно рассматривать как межевые столбы в стратегической игре, которые гарантируют место за столом конкурирующих организаций.

2.4 СОЗДАНИЕ КОНКУРЕНТНОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

Конкурентное позиционирование компании – это утверждение ее рыночных целей, то есть того, чем будет конкурировать компания, и отличительного преимущества, или того, как она будет конкурировать. Позиционирование вырабатывается для того, чтобы достичь целей, положенных в основу базовой

стратегии. Для компании, цель которой состоит в получении доли рынка, а общий метод достижения этой цели привлечение на свою сторону клиентов конкурирующих организаций, конкурентным позиционированием будет утверждение, как именно и в какой конкретно части рынка это произойдет.

2.4.1. Рыночные цели

В то время как при рассмотрении базовой стратегии нам понадобилось провести анализ клиентов и конкурентов для определения потенциальных возможностей и угроз, конкурентное позиционирование выбирает только те цели, которые больше всего подходят для использования достоинств и сведения к минимуму уязвимости компании, обусловленной ее слабостями.

При выборе рыночной цели следует учитывать ряд факторов. Их можно разделить на две категории: оценка привлекательности рынка и оценка текущих или потенциальных достоинств компании в обслуживании этого рынка (см. Robinson et al., 1978; Porter, 1987).

Привлекательность рынка складывается из многочисленных факторов, во многих случаях несовместимых между собой. Однако при прочих равных условиях рынок, как правило, будет привлекательнее, если для него справедливо следующее:

- Он большой.
- Он развивается.
- Широкие возможности для выхода на рынок.
- Конкуренция и соперничество низкие.
- На рынок трудно попасть, но легко выйти.
- Рынок неуязвим.

Рынки, которые обладают всеми этими свойствами, существуют недолго, если они вообще есть. Они практически по определению обречены привлекать к себе многочисленных конкурентов, и поэтому со временем становятся менее привлекательными для других компаний, выходящих на него.

Для мелких или средних компаний более привлекательными могут оказаться небольшие и/или статичные рынки, непривлекательные для более серьезных конкурентов. На рынках, куда трудно попасть из-за высоких барьеров (таких как патентованные технологии, высокая стоимость переманивания клиентов и т.п.), компания сможет лучше защитить свое положение от атак конкурентов (см. главу 14).

Все рынки в той или иной мере уязвимы к внешним факторам, неподвластным контролю, таким как общие экономические условия, постановления правительства или политические реформы. В то же время, одни рынки являются более уязвимыми, другие – менее. Это особенно верно, когда речь идет о выборе одного из альтернативных международных рынков. В международном плане компании Соединенного Королевства пользуются одним из способов оценки

уязвимости внешними политическими событиями через Министерство торговли и отраслевой департамент обеспечения экспортного контроля.

При министерстве действует официальная служба обеспечения экспортного контроля Соединенного Королевства, которая помогает организовать благоприятные финансовые условия и кредитное страхование. Система предусматривает бесплатные консультации по поводу рисков, связанных с выходом на конкретный рынок, а также страхование от неплатежей. За 2000 год система приняла в страховку организации, оцененные более чем в 4 млрд. фунтов стерлингов.

Что касается внутренних рынков, то здесь для определения уязвимости компания должна взвесить возможности различных влиятельных групп. Прочность и потенциальная прочность компании в обслуживании конкретного рынка должны рассматриваться относительно потребностей клиентов и прочности конкурентов. При прочих равных условиях прочность компании на рынке в данный момент будет сильнее (по отношению к конкурентам), если для нее справедливо следующее:

- Компании принадлежит большая доля рынка.
- Она развивается быстрее, чем рынок.
- У нее есть уникальные и высоко ценимые продукты или услуги.
- У нее есть продукты, непревзойденные по качеству.
- У нее лучше разница между себестоимостью и продажной ценой.
- У нее есть активы маркетинга, которые можно использовать.
- Она может добиться эффективности в производстве и маркетинге.
- У нее есть защищенное первенство в технологии.

Как и при оценке привлекательности рынка, маловероятно, чтобы на каком-нибудь рынке нашлась компания со всеми перечисленными выше признаками. В любом случае, руководству придется оценивать относительную значимость каждого аспекта, чтобы составить мнение о прочности в обслуживании данного рынка в целом (выбор целевого рынка более подробно рассматривается в главе 12).

Выбрав рыночную цель или цели на основе данных о привлекательности рынка и имеющейся на сегодняшний день или потенциальной прочности компании в обслуживании рынка, компания вырабатывает свое отличительное преимущество, или конкурентное отличие в обслуживании рынка.

2.4.2. Отличительное преимущество

Отличительное преимущество можно строить на любой из сильных сторон, составляющих прочность компании, или умений, выделяющих ее на фоне конкурентов. Компания, выбирая как она будет строить конкурентное преимущество, руководствуется следующими важнейшими факторами: в основу должна быть положена ценность для клиентов (например, более низкая цена,

выше качество и лучше обслуживание); в нем должны использоваться навыки компании, которые конкурентам трудно будет перенять.

Портер (Porter, 1980) утверждал, что конкурентное преимущество можно строить одним из двух (хотя может быть и больше) способов: на основе установления превосходства в области затрат или дифференциации (рис. 2.7).

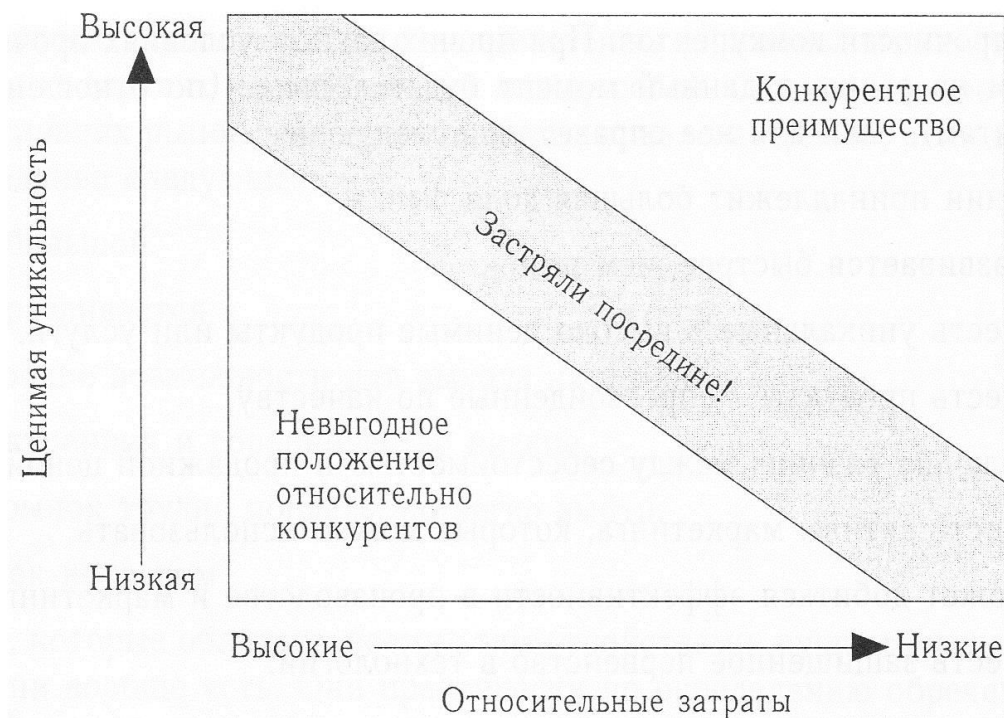


Рис. 2.7. Пути к конкурентному преимуществу

Превосходство в области затрат

Первый тип преимущества предусматривает, что организация будет добиваться положения отраслевого лидера в сфере затрат. Следуя данной стратегии, компания стремится получить гораздо более низкую, чем у конкурентов, структуру затрат, одновременно сохраняя на рынке продукты очень близкие к предложениям конкурентов. При небольших затратах есть возможность получать доходы выше средних даже в условиях жесткой конкуренции.

Лидерство в сфере затрат устанавливается с помощью активного создания эффективного производства, постоянной работы по сокращению расходов на основе полезного опыта, жесткого контроля над уровнем затрат и накладных расходов и сведения к минимуму расходов на исследования и разработки, услуги, продавцов, рекламу и т.п. Путь лидера в сфере затрат — это путь, которым наступательно идут Casio на рынке калькуляторов и Seiko на рынке часов.

Как правило, лидерам в области затрат необходимо иметь большую долю рынка, чтобы получить перечисленные выше положительные эффекты, а также удобный доступ к сырью. Если, например, прочностью компании или ее отличительными умениями признаются эффективные производственные процессы или лучшая технология производства, позволяющие производить более

дешевую продукцию, их можно эффективно превратить в конкурентное преимущество за счет лидерства в сфере затрат. Аналогичным образом, если вертикальная обратная интеграция (слияние с поставщиками или приобретение поставщиков) обеспечивает относительно более дешевую поставку сырья, данный актив также можно превратить в конкурентное преимущество.

Описанная стратегия особенно удачно подходит для товарных рынков, где нет практически никаких или совсем никаких отличий между предлагаемыми продуктами. Однако при строгой индивидуализации продуктов данная стратегия имеет крупнейший недостаток: она не содержит причины, по которой клиенту необходимо приобрести то, что предлагает компания. Низкие затраты можно перевести в низкие цены, но это с успехом могла бы быть стратегия дифференциации (в которой цена используется в качестве основания для дифференциации).

Дифференциация

Вторым подходом для создания отличительного преимущества является дифференциация, то есть создание того, что на рынке будет считаться уникальным. В рамках этой стратегии прочность и навыки компании используются для того, чтобы установить отличие между предложениями компании и предложениями ее конкурентов по некоторым критериям, имеющим значение для потребителей.

Дифференциация проводится по разным аспектам, например, по дизайну, стилю, характеристикам продукта или услуги, цене, образу и т.д. Главное преимущество стратегии дифференциации над стратегией лидерства в сфере затрат состоит в том, что она создает или подчеркивает причину, по которой клиенту следует приобретать продукцию компании, а не конкурентов. Тогда как лидерство в сфере затрат создает для компании преимущество, построенное, в основном, на финансовых факторах, дифференциация создает преимущество, построенное на рыночных факторах (см. Hall, 1980; и рис. 13.3).

Если отличия продуктов или услуг будут представлены в таком виде, который могут оценить клиенты, то такие продукты или услуги могут диктовать более высокие цены и маржу, и, таким образом, организация не попадет в ситуацию чисто ценовой конкуренции. Примером тому на рынке синих джинсов могут служить джинсы от кутюр. На том же рынке предложения компании Levi Strauss and Co. отличаются от продукции конкурентов по имени Levi.

Дифференциация и превосходство в области затрат

Фалмер и Гудвин (Fulmer and Goodwin, 1988) отмечают, что две стратегии не являются взаимоисключающими; их можно проводить одновременно. Баззел и Гейл (Buzzell and Gale, 1987) показывают, что дифференциация, особенно построенная на высшем качестве, может часто приводить к снижению себестоимости единицы продукции за счет увеличения доли рынка и сопутствующего ему повышения эффективности от роста масштабов производства и /или полезного опыта.

Каждый из двух основных подходов к созданию отличительного преимущества имеет свои сопутствующие риски. Иногда бывает невозможно удержать превосходство в области затрат из-за копирования конкурентами (например, путем использования аналогичной технологии и процессов), появления новых достижений научно-технического прогресса, которые удешевляют для новых компаний, выходящих на рынок, создание продуктов или услуг. Или, наоборот, потому что конкуренты находят и используют альтернативные основания для лидерства в сфере затрат (см. описание факторов, формирующих затраты, в главе 13).

Лидерство в сфере затрат является рискованной стратегией и при строгой дифференциации между конкурентными предложениями. Дифференциация, в отличие от лидерства в сфере затрат, создает причины для покупки. Кроме того, лидерство в сфере затрат обычно требует минимальных расходов на исследования и разработки, совершенствование продукции и создание образа, и каждый из этих факторов делает продукцию уязвимой.

Дифференциация как стратегия также подвержена целому ряду рисков. Если дифференциация строится не на отличительных активах маркетинга, есть вероятность, что ее скопируют конкуренты. Такой риск можно свести к минимуму, если строить дифференциацию на основе навыков или активов маркетинга, которыми обладает только данная организация и которые не удастся скопировать конкурентам. Кроме того, основания для дифференциации могут утратить свое значение для клиентов или новые основания могут стать для них важнее. Последние моменты следует защищать от этого с помощью постоянного мониторинга клиентов и конкурентов. Дифференциация связана еще с одной опасностью: затраты, связанные с дифференциацией, могут перевесить значение, которое придают ей клиенты.

Если оба подхода и превосходства в области затрат, и дифференциации, используются для отрасли в целом, существует дополнительный риск того, что точно нацеленные организации или организации, обслуживающие рыночные ниши (то есть те конкуренты, которые направляют все свои усилия на избранный сегмент рынка), могут добиться более низких затрат или более значимой для клиентов дифференциации в конкретных сегментах рынка. Таким образом, на рынках, в которых принята сегментация, оба основных подхода связаны с высоким риском. Глава 13 более подробно исследует эти подходы для создания защитимого положения на рынке.

2.5 ВНЕДРЕНИЕ СТРАТЕГИИ

Как только организация выберет базовую стратегию и конкурентное позиционирование, перед руководством по маркетингу встает задача внедрения этих решений с помощью маркетинговых мероприятий. Ниже рассматриваются три основных элемента внедрения программа мероприятий маркетинга, организация и контроль.

2.5.1. Программа мероприятий маркетинга

Сочетание элементов маркетинга продукции, цены, рекламно-пропагандистской деятельности и размещения является средством, с помощью которого компания преобразует свою стратегию из утверждения о намерении в реальные действия на рынке. Каждый из элементов программы должен быть рассчитан таким образом, чтобы вместе приводить к необходимому позиционированию.

Если рассматривать вопрос в таком свете, становится очевидным, что решения по элементам, составляющим программу мероприятий, таким как ценообразование или рекламные кампании, нельзя рассматривать в отрыве от стратегии, которой придерживается компания. Позиционирование продукта или услуги как самых дорогих продуктов или услуг на конкурентном рынке, которое отличает предложения компании от предложений конкурентов по высокому качеству продукции, можно уничтожить, если назначить чересчур низкую цену.

Аналогичным образом, чтобы компания могла добиться такого позиционирования, сам продукт должен обладать заявленным качеством, а развернутая рекламно-пропагандистская деятельность должна сообщать об этом качестве. Выбранные компанией каналы распределения и используемые или созданные ею физические системы размещения должны обеспечивать доставку продуктов или услуг целевым клиентам.

Если элементы, составляющие программу мероприятий маркетинга, не действуют в одном направлении, а противоречат друг другу, позиционирование будет запутанным и непонятным для клиентов.

2.5.2. Организация

От того, как будут организованы мероприятия маркетинга и работа подразделения маркетинга, будет зависеть успешность внедрения стратегии.

На элементарном уровне крайне важно, чтобы в наличии имелись необходимая рабочая сила и финансовые ресурсы. Но при наличии ресурсов их организация также может повлиять на способность эффективно внедрять стратегии. Традиционными формами организации, которые существуют в маркетинге, являются функциональное управление и управление по продуктам (брендам).

При **функциональной организации** подразделения маркетинга состоит из специалистов по различным видам маркетинговой деятельности, подотчетных координатору маркетинговой деятельности организации (менеджеру или директору). К обычным функциям подразделения относятся управление сбытом, рыночные исследования и разработка новых продуктов.

Расширенным вариантом функциональной системы является географическая организация, при которой внутри каждого вида деятельности (как управление сбытом) менеджеры отвечают за конкретные географические рынки. Функциональные системы отличаются простотой структуры и стимулируют

высокий уровень компетентности в каждом направлении деятельности. Часто именно такие системы на первом этапе создают компании, принявшие решение повысить статус маркетинговой деятельности в целом. Часто они применяются в случаях, когда количество и уровень сложности продуктов или услуг, предлагаемых компанией на рынке, ограничены.

Управление по продуктам (брендам), впервые введенное в 1927 году американской международной компанией Procter & Gamble для своей проблемной марки мыла Camau, возлагает ответственность за всю маркетинговую деятельность, связанную с конкретным продуктом, на одного менеджера, занимающегося разработкой, производством и сбытом продукта. Для диверсифицированных компаний с множеством различных продуктов система имеет огромное преимущество: под началом одного лица координируются все связанные между собой виды маркетинговой деятельности, а значит повышается вероятность того, что все они будут действовать заодно. В более крупных компаниях менеджеры по выпуску продукции могут в любой момент при необходимости обратиться к профессионалам-специалистам по направлениям деятельности.

Радикальные изменения в среде маркетинга, которые произошли за последнее время, заставили многие компании переосмыслить роль менеджера по выпуску продукции. Современные потребители сталкиваются с огромным количеством брендов, число которых день ото дня увеличивается, и сейчас они больше склоняются к стимулирующим сделкам, чем к брендам. В результате компании отказываются от рекламы своей продукции по всей стране в пользу ценообразования и рекламно-пропагандистской деятельности в точках продажи. Менеджеры по брендам традиционно сосредоточивали свою деятельность на долгосрочных стратегиях создания брендов, нацеленных на массового потребителя. Но реалии сегодняшнего рынка диктуют необходимость в более краткосрочных стратегиях создания продаж, рассчитанных на местные рынки.

Второй значительной силой, которая оказывает влияние на управление по брендам, выступает власть розничных торговцев. Более крупные, более влиятельные и лучше информированные розничные торговцы сейчас требуют и добиваются передачи им маркетинговой деятельности, направленной на создание спроса, в обмен на дефицитное место на их полках. Увеличение расходов на маркетинговые мероприятия, направленное на создание спроса на уровне торговых организаций, оставляет меньше свободных средств на рекламу по всей стране – главное средство маркетинга в распоряжении менеджера по брендам (Teinowitz, 1988; Dewarand Schultz, 1989).

Чтобы справиться с этими переменами, Campbell Soups ввела должность **менеджера по продаже брендов**. Эта должность объединяет в одном лице менеджера по выпуску продукции и менеджера по сбыту. В обязанности такого менеджера входит работа с брендами на местах, работа с торговой сферой и разработка стратегий развития брендов, более точно привязанных к местности. Менеджеры проводят больше времени в местах продажи, работая с продавцами, знакомясь с тем, что происходит в магазинах, и ближе узнавая клиентов.

Другие компании, такие как Colgate-Palmolive, Procter & Gamble, Kraft and Lever Brothers, приняли в своих компаниях **управление по категориям** (Spethman, 1992). При такой системе менеджеры по брендам подотчетны менеджеру категории продукции, который несет полную ответственность за весь ассортимент близких изделий. Например, в компании Procter & Gamble менеджер по бренду Dawn жидкому моющему средству для посуды подотчетен менеджеру, отвечающему за Dawn, Ivory, Joy и другие жидкие моющие средства для небольших загрязнений. Менеджер по жидким моющим средствам для небольших загрязнений, в свою очередь, подотчетен менеджеру, отвечающему за все виды фасованного мыла и моющих средств компании Procter & Gamble, в том числе за моющие средства для посуды, жидкие и порошковые моющие средства для белья.

В такой организации есть множество преимуществ. Во-первых, при планировании менеджеры по категориям смотрят гораздо шире, чем менеджеры по брендам. Не сосредотачиваясь на конкретных брендах, они планируют предложение компании, в целой категории. Во-вторых, она более точно соответствует процессам закупки розничных торговцев. Недавно розничные торговцы стали возлагать на своих индивидуальных покупателей ответственность за работу со всеми поставщиками конкретной категории продукции. Система управления по категориям лучше подходит для новой системы “покупок по категориям”, введенной розничными торговцами.

Некоторые компании, в том числе Nabisco, стали объединять управление по категориям с **группами, занимающимися конкретным брендом, или группами, занимающимися конкретной категорией**. Вместо того чтобы назначать нескольких менеджеров по брендам, Nabisco создала три группы, занимающиеся бисквитами: одна занималась сдобными бисквитами для взрослых, вторая – диетическими бисквитами и третья – бисквитами для детей. Руководимая менеджером по категориям, каждая группа, занимающаяся конкретной категорией, имеет в своем составе нескольких специалистов по маркетингу/ менеджеров по брендам, менеджера по планированию продаж и специалиста по маркетинговой информации, которые занимаются стратегией развития бренда, рекламой и стимулированием сбыта.

В каждую группу входят также специалисты других подразделений компании: менеджер финансовой службы, специалист в области научных исследований и разработок и представители производства, проектирования и распределения. Таким образом, менеджеры по категориям выступают в роли малых предприятий, несущих полную ответственность за результаты работы с данной категорией продукции и располагающих полным комплектом персонала, который помогает им планировать и внедрять стратегии маркетинга для данной категории.

Для компаний, которые продают один ассортимент близких изделий на различных типах рынков с разными потребностями и предпочтениями, больше всего подойдет **организация управления по рынкам**.

Многие компании организованы в соответствии с типами рынков. Организация управления по рынкам аналогична организации управления по продуктам. Менеджеры по рынкам отвечают за составление перспективных и годовых планов продаж и прибыли на своих рынках. Основное преимущество такой системы состоит в том, что компания организована в соответствии с потребностями конкретных групп клиентов.

В 1992 году Elida Gibbs, отделение продуктов личной гигиены компании Unilever, ликвидировала должности менеджера по брендам и развитию продаж. У них было много прочных брендов, таких как Pears, Faberge Brut, Signal и Timotei, но они стремились улучшить свои услуги, предоставляемые розничным торговцам, и уделить больше внимания развитию брендов. Для этого создали две новые должности: менеджера по развитию брендов и менеджера по развитию клиентов.

Менеджеры по развитию клиентов работают в тесном сотрудничестве с клиентами; кроме того, они взяли на себя многие обязанности, которые раньше выполняли менеджеры по брендам. Таким образом, создается возможность для улучшения координации продаж, операционной деятельности и маркетинговых кампаний. Благодаря преобразованиям у **менеджеров по развитию брендов** остается больше времени для стратегического развития брендов и инноваций. Они имеют право соединять технические и управленческие ресурсы, чтобы воплощать проекты. Реорганизация Elida Gibbs выходит за рамки продаж и маркетинга. Главным в этом подходе является коллективная работа разных служб, и этот момент распространяется и на торговые залы. Компания уже испытывает на себе благотворное влияние проведенных перемен.

Менеджеры по развитию клиентов добились увеличения количества правильно заполненных бланков с 72 до 90 процентов. А менеджеры по развитию брендов разработали Aquatonic (аэрозольный дезодорант) за шесть месяцев – менее чем за половину обычного времени.

Кроме того, больше внимания уделяется подходам организаций, построенным на основе ключевых процессов создания ценности и передачи ее клиентам, чем традиционным структурам и механизмам. Традиционные методы работы организаций часто рассматриваются как чересчур медлительные, невосприимчивые к изменениям и громоздкие, чтобы справиться с быстро меняющимися рынками, конкуренцией нового типа со стороны интернет-компаний и стратегиями, построенными на союзах и партнерствах. Одним из таких подходов является, например, организация венчурного маркетинга (Aufreiter et al., 2000).

Именно этот подход позволил Starbucks менее чем за год раскрутить на национальном уровне свой Frappuccino – идею линейного менеджера. В первый год обращения на рынке Frappuccino принес компании Starbucks 11 процентов от всех ее продаж в США. Если говорить о вопросе в общем плане, сейчас необходимо более эффективно интегрировать ресурсы компании вокруг процесса

создания ценности, иногда не считаясь с традиционными структурами организации (Hulbert et al., 2003).

Какую бы структуру или организацию ни выбрала компания, ей понадобятся люди с навыками, необходимыми для выполнения разных маркетинговых задач. Имеются два источника кадровых ресурсов: персонал самой компании или специалисты, привлеченные со стороны. При выходе на новые рынки привлечение профессионалов со стороны может быть методом приобретения необходимой собственной компетентности, требующим наименьших затрат времени и сил. Навыки можно улучшать и развивать в ходе программ обучения, проводимого в компании или силами независимых организаций подготовки кадров.

2.5.3. Контроль

В ходе реализации маркетинговой стратегии важная роль отводится подразделению маркетинга (мониторинг и контроль деятельности).

Контроль работы можно осуществлять двумя основными способами: по рыночной деятельности и по финансовой деятельности. Показатели рыночной деятельности, такие как продажи, доля рынка, отношения клиентов и их лояльность, а также их изменения с течением времени можно вновь соотнести с исходными целями проводимой стратегии. Но показатели результатов работы не должны включать те факторы, которые использовались при постановке целей, для гарантии того, что в стремлении к достижению этих целей организация не упустила из виду более важные последствия.

Результат финансовой деятельности определяется путем отслеживания отдачи от продукта по отношению к ресурсам, задействованным для получения этой отдачи. Во многих случаях маркетинговая и финансовая деятельность вступают в противоречие между собой. Если маркетинговые цели заключаются в долгосрочном доминировании на рынке, краткосрочная финансовая деятельность может пострадать.

Если основанием для вознаграждения менеджеров (т.е. повышения в должности или увеличения оплаты) служат краткосрочные финансовые результаты, не исключено, что долгосрочные маркетинговые цели будут принесены в жертву краткосрочным прибылям. Сравнивая стратегии, проводимые на некоторых рынках Соединенного Королевства японскими компаниями и их британскими конкурентами, Дойль и др. (Doyle et al., 1986) обнаружил, что японцы более расположены строить рыночную деятельность с учетом отдаленной перспективы, чем многие британские фирмы, ориентированные на краткосрочные прибыли.

В последнее время внимание сосредоточивается на разработке “системы показателей маркетинга” как более подходящем способе увязки маркетинговой деятельности с финансовыми доходами организации (Ambler, 2000). Эмблер

приводит самые важные маркетинговые показатели, которыми пользуются компании:

- относительный уровень качества в восприятии клиентов;
- лояльность /удержание клиентов;
- общее количество клиентов;
- удовлетворение клиентов;
- относительная цена (доля рынка/объем);
- доля рынка (объем или стоимость);
- качество в восприятии клиентов/уважение;
- жалобы (степень недовольства);
- знакомство;
- распределение/наличие.

Эмблер говорит о том, что увязывание маркетинга с результатами деятельности организации требует, чтобы высшему руководству регулярно предоставляли сведения по этим показателям в сравнении с прогнозными цифрами и с результатами конкурентов; при этом необходимо выяснить и контролировать факторы, формирующие поведение покупателей.

И последним важным элементом во внедрении стратегии является планирование на случай непредвиденных ситуаций, то есть поиск ответа на вопрос: “Что мы будем делать, если..?”.

Планирование на случай непредвиденных ситуаций требует определенного прогнозирования реакции конкурентов на разработанные планы в случае их внедрения с последующей оценкой вероятных действий конкурентов. Прогнозирование ряда вероятных сценариев развития событий в будущем и составление планов действий в зависимости от того, какой из этих сценариев будет реализован, является планированием условных сценариев.

2.6 ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В стратегическое планирование маркетинга входит определение базовой стратегии, создание конкурентного позиционирования компании и ее предложений и внедрение этой стратегии.

Сказанное выше в равной мере относится и к организации, работающей с одним продуктом, и к крупному конгломерату, в состав которого входит множество различных организаций. Однако для конгломерата задача планирования усложняется. Здесь требуется планирование портфеля, обеспечение такого сочетания организаций внутри корпорации, которое служило бы достижению общих корпоративных целей. Планирование портфеля рассматривается в главе 3.

Пример из практики. Playboy

Playboy Enterprises, компания, которая любит говорить, что она специализируется на эротике для мужчин, выполненной со вкусом, в понедельник сделала шаг в мир наиболее откровенной порнографии, приобретя Vivid TV. В сделке, знаменующей собой перемену взглядов в Playboy, компания объявила о приобретении Vivid, части VOD Inc. за 41,7 млн. долларов США, а также о приобретении The Hot Network и The Hot Zone за 28,3 млн. долларов. Компания заявила, что сделки “значительно расширяют возможности выбора телевизионных программ, которые она предоставляет своим потребителям и дистрибьюторам”. Кристи Хефнер, исполнительный директор компании Playboy и дочь ее учредителя Хью, ранее настаивала на том, что бренд Playboy служит цели “высококачественного, а не низкопробного развлечения”.

В прошлогоднем интервью она заявила, что Playboy специализируется на “сексуальном развлечении” и “фотографиях красивой эротики”. По ее словам, бренд Playboy не был связан с порнографией: он имел отношение к “страстям мужчин”. Playboy, который мистер Хефнер выпустил на рынок в виде журнала, стал одним из известнейших мировых брендов. Vivid TV выходит с откровенной порнографией и высказывает мнение, что Playboy Enterprises решила, что ей необходимо предложить больше разнообразной эротики, чтобы удержать свою аудиторию. Сделка иллюстрирует, какое конкурентное давление испытывает на себе Playboy. Компания перешла на телевидение и в Интернет как раз потому, что более откровенный сексуальный материал крутится на веб-сайтах и порноканалах кабельного телевидения.

Playboy Enterprises заявила в понедельник, что в 2001 году сделка добавит 5 млн. долларов к прибыли до уплаты процентов, налогообложения и отчислений на амортизацию. В результате вчерашней сделки каналы Playboy смогут охватить дополнительно 36,2 млн. домовладений, общее количество которых составит 91,9 млн.. The Hot Network и The Hot Zone, а также связанные с ними телевизионные активы приобретаются у Califa Entertainment Group. Vivid TV приобретается у Стива Хирша, Дэвида Джеймса и Билла Ашера. Если организации добьются установленных плановых показателей работы, стоимость сетей может возрасти на 12 млн. долларов США.

Вопросы для обсуждения

1. Что толкает Playboy в сферу наиболее откровенной порнографии?

2. Согласовано ли это со взглядами на Playboy Хью Хефнера? Соответствует ли это высказываниям Кристи Хефнер о компании, и в чем заключаются опасности, связанные с возможной несогласованностью?

На какую стратегическую направленность указывает приобретение Vivid TV? Какие альтернативы открываются перед компанией Playboy, и может ли она воспользоваться ими?

3. Анализ портфеля

Каждый человек исполняет собственную важную роль, идет ли он впереди, выбирая и прокладывая маршрут, или же действует в качестве напарника, который несет снаряжение, или, возможно, готовит тропу, страхуя лидера и предупреждая его об опасностях. По мере увеличения масштабов или технической сложности возрастает значение этого взаимодействия, и, вероятно, для выполнения задачи требуется более многочисленный коллектив. Для достижения потенциала, равного трем штурмам, группу из десяти альпинистов было решено разделить в соотношении 6 (штурм) к 4 (поддержка). К последним следовало добавить еще психолога и фотографа, участие которых, как ожидалось, могло бы пригодиться в ходе подготовительных работ. Мы также наняли 36 шерпов (проводник или носильщик в Гималаях. Примеч. пер.) и двух поваров, не считая самого Тенцинга.

Джон Хант (The Ascent of Everest, 1953) о совокупности знаний и навыков, потребовавшихся для того, чтобы два человека, Эдмунд Хиллари и Тенцинг Норгей, смогли покорить Эверест.

ВСТУПЛЕНИЕ

В том, чтобы занимать “первое или второе место во всех сферах своей деятельности”, заключается движущая философия General Electric (GE), американского промышленного конгломерата, специализирующегося на всем, что связано с электрической энергией от электростанций до электрических лампочек. Одно из наиболее преуспевающих дочерних предприятий GE в США, достигшее стадии зрелости, является лидером на рынке электрических ламп прибыльного, недорогого товара массового потребления

Одни подразделения выпускают бытовые электроприборы всевозможных видов, другое производит медицинское оборудование, включая сканеры для обследования организма. Одно из самых удачных предприятий компании является лидером на рынке авиационных двигателей военного и гражданского назначения. Ясно, что различные предприятия внутри компании работают на разных рынках, сталкиваются с разными возможностями и угрозами, используют разные корпоративные навыки и ресурсы.

Следовательно, очень важно сформулировать соответствующие цели и стратегии для каждого коммерческого подразделения, и эти цели и стратегии должны подкреплять друг друга. К процессу уравнивания различных видов деятельности среди всего разнообразия коммерческих единиц относится планирование портфеля, которое и является темой настоящей главы.

Давайте, к примеру, рассмотрим проблему корпорации Virgin, связанную с управлением группой компаний, прокладывающих авиа и железнодорожные маршруты, занимающихся музыкой и кинотеатрами, предоставляющих

финансовые услуги, специализирующихся на напитках, одежде и косметике, и множеством более мелких разноплановых предприятий. В этом мы увидим пример роста благодаря сотрудничеству и управлению портфелем, сопряженного как с победами, так и с падениями. Так, например, продажа подразделения Virgin Megastores позволила освободить капитал для большинства последующих инвестиций в новые сферы деятельности с целью полезного использования бренда Virgin.

Несмотря на пример с корпорацией Virgin, в 1990е годы организации вновь стали акцентировать внимание на концентрации ресурсов, направляемых крупнейшими корпорациями на ключевые предприятия и бренды. Решения Найэлла Фитцджеральда в компании Unilever, связанные с портфелем, основаны на его стратегии: “Мы сконцентрируемся на брендовых потребительских товарах – мороженом, пастообразных продуктах, чае, напитках, предметах личной гигиены”.

Это привело к продаже многих подразделений, “не являющихся ключевыми”, таких как специализированные химические предприятия, а также многих брендов, которые были сочтены второстепенными. В начале нового столетия цель, заключавшаяся в сокращении количества брендов от 600 до примерно 400 единиц, была полностью достигнута.

Анализ портфеля является основой принятия важнейших решений, связанных с выбором объектов инвестирования и стратегического направления. Приведенные примеры подчеркивают значимость вопросов портфеля и основополагающую роль маркетинговых переменных, в противоположность исключительно финансовым критериям для принятия решений о портфеле, связанных с выбором.

Три десятилетия назад Друкером (1973) было выделено семь типов бизнеса, которые находят резонанс и по сей день:

1. **Источники сегодняшнего существования:** продукты и услуги, положительно сказывающиеся как на потоках наличных, так приносящие достойную прибыль.
2. **Источники завтрашнего существования:** инвестиции в будущее компании. Продукты и услуги, которые, возможно, пока не приносят большой финансовой прибыли компании, но размещены на растущих или в ином отношении привлекательных рынках и, как ожидается, станут источниками существования компании в будущем, когда сегодняшние постепенно отойдут на второй план.
3. **Источники существования, оставшиеся в прошлом:** продукты и услуги, благодаря которым компания существовала в прошлом, но которые сейчас не приносят значительной пользы с точки зрения потоков наличных или прибыли. Во многих компаниях бизнес подобного рода является преобладающим, что указывает на их медлительность в отношении инвестиций в новые разработки.

4. **Разработки:** недавно разработанные продукты и услуги, у которых, возможно, есть определенное будущее, но для того, чтобы это будущее приблизить, требуются более масштабные инвестиции.
5. **“Темные лошадки”:** продукты и услуги, которые в течение некоторого времени присутствовали на рынке, но, тем не менее, не добились прочного положения или, в действительности, не нашли ожидаемых рынков сбыта. Допускается наличие в портфеле таких продуктов и услуг в надежде, что когда-нибудь они будут пользоваться успехом.
6. **Инвестиции в административное эго:** продукты и услуги, у которых есть сильные сторонники среди влиятельных менеджеров, но обоснованный рыночный спрос на них невелик. Из-за вмешательства властных управленцев компания продолжает вкладывать средства в эти продукты в надежде, что в конце концов из этого что-нибудь получится.
7. **“Неудачники”:** продукты и услуги, которым не удалось занять значимое место в портфеле компании и нет на это реального шанса. Они сохраняются в учетной документации компании в основном “по инерции”, когда это легче, чем признать поражение и отказаться от этих продуктов или услуг.

Понятие жизненного цикла продукта (или цикла смерти продукта) помогает выяснить связь между направлениями бизнеса, определенными Друкером (рис. 3.1). В своем существующем виде разработки, “темные лошадки” и “жертвы административного эгоизма” приносят компании незначительную прибыль, но есть надежда, что когда-нибудь ситуация изменится.

Рынки, на которых размещены эти продукты, могут быть очень привлекательными, но из-за недостатка инвестиций компания вряд ли способна их обслужить. Если не уделять им внимания, как это на самом деле и происходит, то без дополнительных вложений эти направления бизнеса превратятся в “неудачников” и будут обречены на смерть.

Со стратегической точки зрения компания встает перед дилеммой в связи с этими направлениями бизнеса. Если не обращать на них внимания, они вряд ли приведут к успеху, следовательно, нужно сделать выбор: либо вкладывать средства, либо отказаться от них.

Даже самые крупные компании не могут заниматься всеми привлекательными рынками, поэтому первое решение, связанное с портфелем, это выбор между удвоением прибыли или выходом из игры. Если выбор будет сделан в пользу инвестиций, то, цель заключается в укреплении данного направления бизнеса до тех пор, пока оно не станет достаточно сильным для того, чтобы быть одним из завтрашних источников существования.

Обычно это означает достижение определенной степени господства на рынке в секторе роста. При условии успешного управления продукт разовьется до стадии зрелости и превратится в один из реальных источников существования, а по мере своего старения в один из источников существования, оставшихся в прошлом.

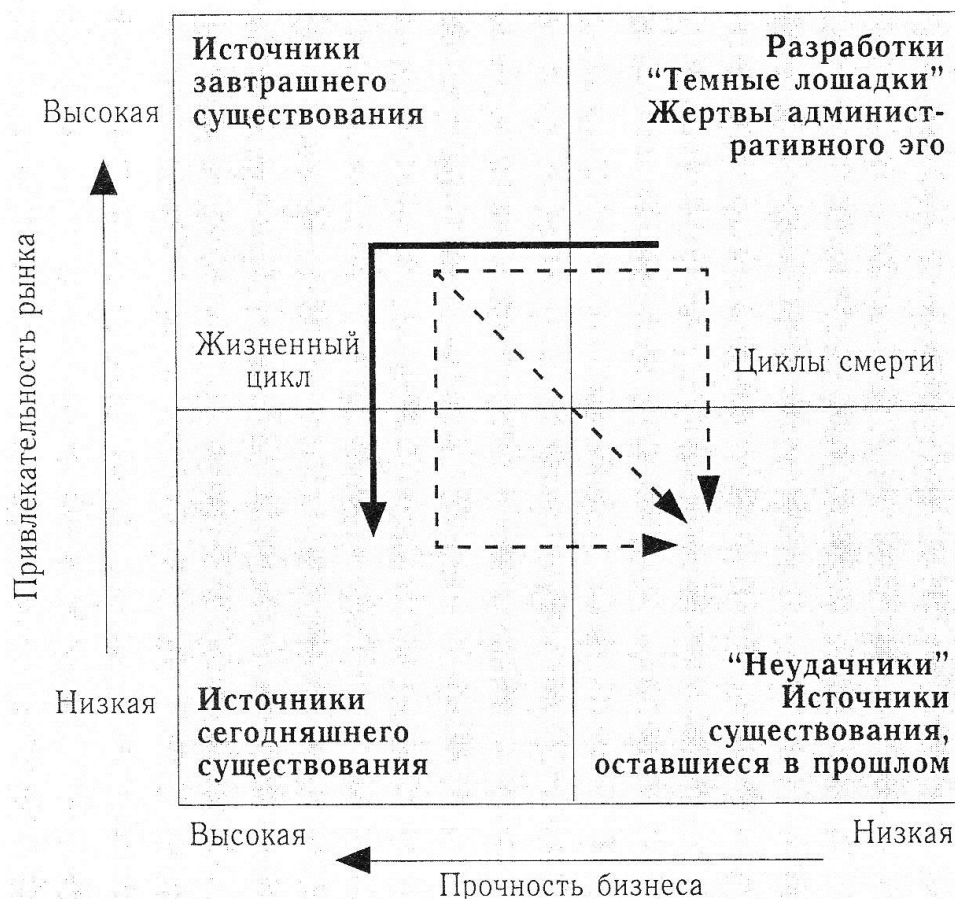


Рис. 3.1. Типы продуктов в портфеле заказов

Как всегда бывает в жизни, трудности, связанные с портфелем, состоят не в том, чтобы начинать новые предприятия, а в том, чтобы знать, когда следует отказаться от определенных направлений бизнеса, а когда сконцентрировать ресурсы, видя перед собой возможность достижения успеха.

3.1 ПЛАНИРОВАНИЕ ПОРТФЕЛЯ

Любая организация, занимающаяся различными видами деятельности, должна искать способы, позволяющие оценить равновесие между направлениями бизнеса в ее портфеле и помогающие управлять распределением ресурсов между ними. За последние 30 лет, чтобы облегчить этот процесс, разработан целый ряд моделей планирования портфеля. Самой первой и самой элементарной моделью была матрица «рост/удельный вес» в обороте рынка, созданная Бостонской консалтинговой группой (Boston Consulting Group). Более сложные модели были разработаны консультантами Артуром Д. Литтлом и МакКинси, а также коммерческими компаниями, такими как Shell и General Electric. Тем не менее все эти модели преследуют ряд основных целей (Grant, 1995):

1. Разработка стратегий бизнеса и распределение ресурсов (как финансовых, так и административных). Путем оценки положения предприятия в отрасли, а также перспектив развития этой отрасли в течение среднего или длительного периода времени можно определить инвестиционные приоритеты отдельных

направлений бизнеса. Те предприятия, которые занимают сильные позиции на привлекательных рынках, вероятно, окажутся самодостаточными в финансовом смысле. Но в то же время они потребуют внимательного руководства, гарантирующего постепенную реализацию ими своего потенциала. Как правило, можно выделить стратегии удержания и строительства.

Слабые направления бизнеса на привлекательных рынках могут потребовать дополнительных инвестиций, направленных на укрепление положения в будущем. Продукты в секторах со снижающейся деловой активностью могут быть менее достойны выделения ресурсов, если только реверсивные стратегии не изменят направление рыночных тенденций на прямо противоположное. На сужающихся рынках продукты нередко существуют ради потоков наличных, что позволяет выделять ресурсы на те направления из портфеля, которые обладают большим потенциалом.

2. Анализ равновесия в портфеле. Анализ портфеля не только позволяет предложить стратегии развития отдельных видов бизнеса, но и способствует оценке общего баланса портфеля с точки зрения потоков наличных, будущих перспектив и рисков (рис. 3.2). Равновесие потоков наличных достигается, когда инвестиции в направления бизнеса, обладающие определенным потенциалом, обеспечены сегодняшними или прошлыми источниками существования. Степень, в которой поток наличных выбивается из равновесия, предполагает возможности для расширения или поглощения других предприятий (в середине 1990х гг. сообщалось о том, что компания Microsoft, сидя на горе наличных примерно в 7 млрд. долларов США, ищет прибыльные новые синергетические предприятия для инвестиций) или обуславливает необходимость получения капитала от внешних инвесторов (рис. 3.3 и 3.4).

Важнейшим элементом планирования портфеля является его содействие оценке будущих перспектив организации в целом. Слишком сильная зависимость портфеля от устаревших продуктов может указывать на благополучие текущих потоков наличных, но если эти наличные не будут вложены в продукты завтрашнего дня, долгосрочное будущее компании окажется под вопросом. Слишком большой объем инвестиций в будущее без достаточно надежных потоков наличных в настоящем может быть признаком непомерно объемного портфеля.

И, наконец, оценка рисков, связанных с отдельными направлениями бизнеса, дает фирме возможность распределить общий риск, благодаря чему не все ее предприятия будут излишне рискованными, а отдельные более смелые начинания будут уравновешены, возможно, хотя и не столь прибыльными, зато более предсказуемыми видами деятельности.

Для долгосрочного благополучия корпорации
необходимо равновесие между:



Рис. 3.2. Уравновешивание коммерческого портфеля

Великое настоящее.
Но что ждет нас в будущем?



Рис. 3.3. Несбалансированность портфеля при концентрации внимания на настоящем моменте

Перспективы на будущее благоприятны.
Но кто платит по счетам сегодня?

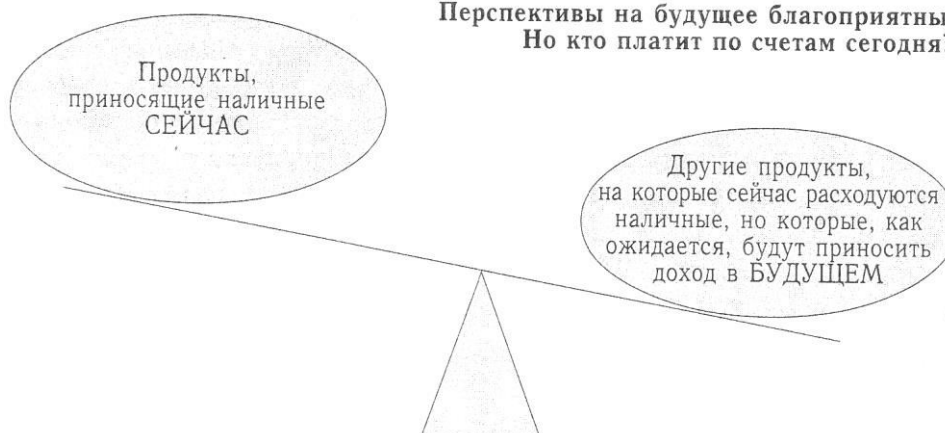


Рис. 3.4. Несбалансированность портфеля при концентрации внимания на будущем

Успех любого подхода к планированию портфеля (на рынке представлено множество конкурирующих методик) зависит, в итоге, от того, насколько этот способ поможет менеджерам в принятии описанных выше решений. Одни методы подвергались критике как слишком упрощенные, другие казались слишком субъективными (Haspeslagh, 1982; Doyle, 1994). Очень важно рассматривать эти модели как вспомогательные средства в принятии решений, а не как замену управленческих решений, связанных с выбором. Ниже мы изучим основные методы, используемые в настоящее время.

3.2 МАТРИЦА «РОСТ – УДЕЛЬНЫЙ ВЕС» В ОБОРОТЕ РЫНКА БОСТОНСКОЙ КОНСАЛТИНГОВОЙ ГРУППЫ

(Boston Consulting Group)

В середине 1960х гг. многие компании искали способы, позволяющие оценить уравновешенность портфеля своих видов деятельности. Некоторые компании обратились в только что образовавшуюся фирму Boston Consulting Group, которая в ходе своей работы с корпорацией Mead Paper разработала метод классификации приобретений последней по четырем категориям. К 1970 году этот метод превратился в то, что тогда называли матрицей «рост-удельный вес», или Бостонской матрицей (Henderson, 1970). На рис. 3.5 изображены два измерения, лежащие в основе метода Boston Consulting Group.

3.2.1. Темпы роста рынка

Первое измерение, вдоль вертикальной оси, позволяет оценить влияние темпов роста рынка на потоки наличных. Это измерение выступает в качестве “посредника” или, выражаясь иначе, является заменой понятия “жизненный цикл продукта”, поскольку темп роста рынка легче поддается измерению (см. Nooley, 1994). Оно отражает стратегии и связанные с ними затраты, типичные на протяжении всего жизненного цикла.

При выпуске продукта на рынок затраты, очевидно, значительно превышают доходы. Нужно возместить затраты на исследования и разработки, создать производственные мощности и закрепиться на маркетинговых позициях. Как правило, в течение стартовой и вводной фаз жизненного цикла продукта потоки наличных будут отрицательными и, следовательно, возникнет необходимость вложения в предприятие наличных, полученных из другого источника (или заимствованных у внешних кредиторов)

По мере того как положение продукта на рынке укрепляется, доходы возрастают, но предприятие, вероятно, пока продолжает испытывать недостаток наличных из-за необходимости дальнейших капитальных вложений. Эта проблема усугубляется отсутствием равновесия, которое возникает на растущих рынках, если объем производства превышает объем продаж, но остается меньше, чем объем закупок сырья. Во время быстрого роста суммы прибыли могут достичь пиковых показателей, но сохраняется острая необходимость в повторных инвестициях (продукты второго и третьего поколения, расширение ассортимента продукции с целью удовлетворения возникающих потребностей сегмента и т.д.).

На этом этапе потоки наличных могут быть сбалансированными или в целом давать незначительный избыток. С развитием жизненного цикла продукта от фазы роста к фазе зрелости показатели прибыли падают, поскольку ноу-хау становится более доступным, а дифференциация – менее выраженной.



Рис. 3.5. Матрица рост-удельный вес в обороте рынка

Активизация конкуренции, обусловленная появлением новых участников, может быть причиной давления, направленного на уменьшение размера получаемой прибыли, но в то же время объемы капитальных инвестиций снижаются, и потенциал поступления избыточных потоков наличных достигает максимума. Этот потенциал поступления наличных для компаний, которые работают на вполне сформировавшихся рынках, является гарантией внутренней прочности.

Такие компании называют "голубыми фишками", например, Unilever или GE. На рис. 3.5 это изменение отражено в виде отрицательного потока наличных при высоком темпе роста и в виде положительного потока наличных при низком темпе роста (сформировавшийся рынок). На этапе жизненного цикла, характеризующемся упадком, показатели прибыли, вероятно, попадают под возрастающее давление, но уровень инвестиций может оставаться минимальным. Существование продуктов на этом этапе жизненного цикла обычно поддерживают ради поступления наличных, которые затем вкладывают в следующее поколение продуктов с целью обеспечения жизни (новых продуктов) после смерти старых.

3.2.2. Относительная доля рынка

Горизонтальная ось матрицы «рост-удельный вес» отражает относительную долю рынка. В то время как темп роста рынка оказался полезным индикатором расходования наличных (или потребности в инвестициях), рыночная доля

считается показателем, соотносимым с поступлением наличных. С долей на рынке, большей по сравнению с конкурентами, связано более активное поступление наличных, обусловленное положительными эффектами роста масштабов и кривой накопления опыта. Понятие кривой накопления опыта, также разработанное фирмой Boston Consulting Group в 1960е гг., представляет собой основу для этой взаимосвязи, но дальнейшие доказательства в поддержку данной концепции найдете в убедительных результатах исследования PIMS, проведенного в 1970-1980е гг.

Относительная доля рынка фактически используется в качестве замены понятия прибыльности. Предпосылка, лежащая в основе такого подхода, состоит в том, что доминирующая доля рынка ведет к более высокой прибыли. Дополнительные доказательства этому появились уже совсем недавно в работах Дойля (Doyle, 2002, р. 170), который сообщает, что прибыль от продаж быстро реализуемых потребительских товаров в среднем составляет 18 процентов для компаний, лидирующих на рынке, и 3 процента для брендов “номер 2”, а остальные являются неприбыльными.

Отрицательные значения потоков наличных, следовательно, связаны с малой долей рынка, а положительные потоки наличных появляются там, где доля рынка компании увеличивается. Фирма Boston Consulting Group объясняет эту взаимозависимость, исходя из эффекта накопления опыта. Она доказывает, что текущие затраты компании сокращаются по мере того, как она приобретает опыт работы на рынке. Отчасти это происходит благодаря эффекту кривой обучения, то есть компании становится легче выполнять поставленную задачу, но существуют также и другие преимущества, обусловленные экономией от роста масштабов и рентабельностью капитальных вложений.

Кривая накопления опыта связана с долей рынка через цикл взаимозависимости: компания с большей долей рынка приобретает больше опыта по сравнению со своими конкурентами. Накопление опыта приводит к снижению затрат. Снижение затрат означает, что при определенной рыночной цене компания, владевшая максимальной долей рынка, получает максимальную прибыль, а компания с максимальной прибылью или поступлениями от продаж может потратить больше средств на исследования и разработки или маркетинг, благодаря чему сумеет сохранить за собой большую долю рынка.

Исследование влияния маркетинговой стратегии на прибыль (PIMS) (Buzzell and Gale, 1987) дало новый толчок к развитию матрицы роста удельный вес. Оно указало на наличие очень прочной взаимосвязи между долей рынка и рентабельностью инвестиций. На рис. 3.6 частично отражены результаты этого исследования, согласно которым разница в рентабельности инвестиций удваивается для компаний, занимающихся интенсивным производством, по мере увеличения доли рынка с 5-го до 1-го места, и умножается более чем втрое для компаний, уделяющих много внимания исследованиям, разработкам и маркетингу, по мере улучшения их положения на рынке. Эти исключительно убедительные эмпирические результаты говорят в пользу стратегии компании GE, стремящейся быть лучшей во всем, чем она занимается.

3.2.3. Объединение двух измерений

На построенной на двух измерениях матрице рост-удельный вес графически отображена суть портфеля, состоящая в сочетании потребности в наличных, связанной с ростом рынка, и потенциальными поступлениями наличных благодаря завоеванию доли рынка. Нижний левый сектор рис. 3.5 выглядит особенно привлекательно, поскольку здесь потребность в наличных на рынке с низкими темпами роста сочетается с высокими поступлениями наличных, обусловленными высокой рыночной долей. Такие направления бизнеса могут воспользоваться преимуществами накопления опыта. Благодаря большой рыночной доле и находясь на сформировавшихся рынках, они обладают ограниченной потребностью в инвестициях. Они становятся генераторами наличных и потенциальным источником денежных средств для вложения в другие направления коммерческой деятельности. Фирма Boston Consulting Group назвала эти виды бизнеса “дойными коровами”, поскольку их можно использовать с целью получения избытка наличных, расходуемых на другие направления.

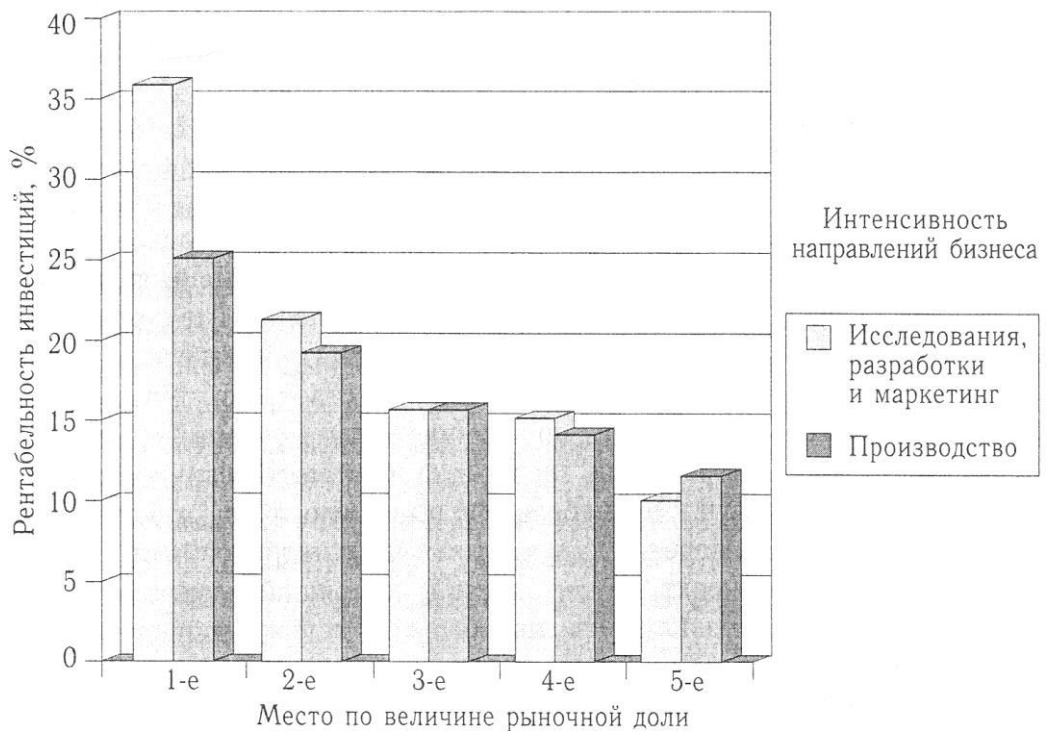


Рис. 3.6. Анализ PIMS-эффект доли на рынке

Можно выделить несколько компаний, многие виды деятельности которых размещены именно в этом секторе. В 1990е гг. в Великобритании корпорация GEC была знаменита обилием наличных, полученных благодаря зрелым направлениям бизнеса. Другая британская компания, RTZ, удачно вложила средства, полученные благодаря добыче минералов, в разнообразные отрасли из других секторов, в которых также лидировала на рынке. Такие “дойные коровы” являются сегодняшними источниками существования, но опасность заключается в том, что их “доят” слишком усиленно, и они теряют конкурентоспособность или становятся пассивными потребителями производимых ими самими излишков. На

корпоративном уровне существует опасность самоуспокоенности, поскольку компании, в портфеле которых преобладают “дойные коровы”, не всегда заботятся о развитии завтрашних источников существования. Выгодные качества “дойных коров” можно противопоставить особенностям “любимчиков”, которые имеют небольшую долю на медленно развивающихся рынках (нижний правый сектор матрицы). Зрелость рынка говорит о низкой потребности в инвестициях, но небольшая рыночная доля означает, что уровни прибыли и значения потоков наличных существенно отстают от соответствующих показателей компаний, лидирующих на рынке.

В результате простого сложения, как показано на рис.3.5, получается, что значение потока наличных равно нулю. Если подойти к ситуации более реально, поток наличных может быть незначительным и при этом либо положительным, либо отрицательным. Направления бизнеса в данном секторе называются “любимчиками”, потому что их существование обходится недорого и приносит некоторое удовлетворение.

Тем не менее, их финансовое значение для компании невелико. Опасность состоит в том, что эти направления отвлекают на себя административное время и ресурсы в количестве, непропорциональном их значимости. В этом секторе могут находиться некогда прибыльные направления бизнеса, которые из-за конкуренции с новыми технологиями или с участниками глобального рынка уже не столь привлекательны, как раньше. То, что некогда было источником существования, теперь переживает тяжелые времена, или, по терминологии Друкера, осталось в прошлом.

Будучи “вчерашними” источниками существования на сформировавшихся рынках и имея небольшую рыночную долю, “любимчики”(или “собаки”, как их нередко называют в связи с матрицей рост-удельный вес) обычно приносят немного денег в настоящий момент и не позволяют рассчитывать на перспективы больших денежных поступлений в будущем.

В портфеле многих компаний преобладают “любимчики”. Исходя изтого, что многие рынки (по крайней мере, в условиях развитой экономики) являются зрелыми, и, по определению, лидером на рынке может быть только один продукт, значительную часть всех продуктов можно отнести к разряду “любимчиков”. Для фирм, в портфеле которых значительная доля направлений это “любимчики”, оказывается совершенно невозможным следовать стратегии компании GE, то есть стремиться быть лучшей в конкуренции на рынках. Можно также привести множество примеров компаний с относительно небольшой рыночной долей, которые получают неплохую прибыль.

Чтобы отразить ценность этих компаний, употребляется термин “денежный любимчик”, означающий направление бизнеса, находящееся близко к границе между “дойными коровами” и “любимчиками”. Стратегии этих компаний будут описаны ниже.

Коммерческие направления, отличающиеся большой долей на рынке с высокими темпами роста, обычно характеризуются потоками наличных, по своему значению аналогичными значениям потоков наличных для “любимчиков”, но имеют совершенно иные перспективы. Это тот случай, когда статический анализ счетов компании может быть очень опасным, ведь такие направления могут попасть в одну категорию с “любимчиками”.

Компании, находящиеся в данном секторе, обладают коммерческой силой, обусловленной значительной долей рынка, но не получают избытка наличных в больших объемах, что обусловлено необходимостью инвестиций в развитие. Возможно, в настоящее время это не слишком прибыльные направления, но при надлежащей поддержке они могут стать завтрашними источниками существования. Неспособность отличить “любимчиков” от “звезд” это один из самых важных уроков, которые может преподать вам анализ портфеля.

Неудовлетворительные потоки наличных, генерируемые “любимчиками”, говорят о том, что их нужно либо “доить”, либо вообще отказаться от них, а также о том, что компании следует остерегаться новых инвестиций в эти направления. В то же время аналогичный результат для направлений, имеющих значительную долю рынка, позволяет предположить наличие достаточных оснований для инвестиций в них с целью завоевания или сохранения доли на рынке. Неудивительно, что эти направления бизнеса называются “звездами”.

Последний сектор означает, что направления бизнеса, имеющие небольшую долю на рынке с высокими темпами роста, могут приносить отрицательные потоки наличных. Этим направлениям не хватает опыта или они не могут воспользоваться преимуществами экономии от роста масштабов для того, чтобы приносить высокую прибыль, и в то же время для их присутствия на быстро растущем рынке необходимы инвестиции. Название “трудный ребенок”, “знак вопроса” или “дилемма” отражает положение, в котором оказываются компании, работая с такими видами бизнеса.

Если компании не будут вкладывать средства в эти направления, последние, вероятно, окажутся обреченными на “цикл смерти”. Из разработок, убыточных только в настоящее время, они превратятся в “неудачников”, которые не станут прибыльными и в дальнейшем. Альтернатива состоит в том, чтобы удвоить ставку или выйти из игры: активно вкладывать средства с целью завоевания рыночной доли и достижения статуса “звезды”, либо полностью уйти с данного рынка. Поскольку рынок является растущим, существуют очевидные возможности развития по мере изменения технологий, возникновения преобладающих видов дизайна и появления новых сегментов. “Звезды” конкурентов будут доминировать на основных рынках, но благоприятные возможности можно использовать благодаря инновационному позиционированию и выделению целевых рынков.

В 1980е гг. в Великобритании компания Amstrad именно так и поступила, работая на рынке персональных компьютеров. Она выпустила свою продукцию позже, чем конкуренты, имевшие прочное положение на рынке, и добилась успеха, предложив дешевый и простой текстовый редактор, который продавался

через розничных торговцев электроприборами. За первым успехом последовал выпуск на рынок недорогого ПК с предложением сервисной поддержки на высоком уровне. Этот продукт также продавался через розничные предприятия, услуги которых стоили недорого, а не через более требовательных в экономическом отношении розничных торговцев компьютерами.

Это позволило охватить новый целевой рынок (домашних пользователей и профессионалов, работающих на дому), в то время как конкуренты концентрировали свое внимание на потребителях из коммерческого сектора. В свое время и компания Amstrad тратила свое положение на рынке компьютеров, когда конкуренты атаковали его, предложив более усовершенствованные машины.

В Соединенных Штатах компания Compaq в течение нескольких лет добивалась аналогичного успеха в борьбе против IBM, пока зрелость рынка универсальных компьютеров-мейнфреймов не заставила компанию IBM более серьезно отнестись к рынку ПК. На самом деле многие считают, что компания IBM, пионер этого рынка, так никогда и не оправилась от удара, нанесенного появившимися позже участниками рынка ПК. Отчасти этим и можно объяснить, почему в настоящее время она сотрудничает с Dell Computers с целью продажи технологии IBM PC посредством новой и более эффективной модели прямого бизнеса.

3.2.4. Круги эффективности

В качестве альтернативы “циклу смерти” матрица рост-удельный вес предлагает следующий жизненный цикл: средства вкладывают в “трудных детей” для того, чтобы сделать из них “звезд” (превратить в завтрашние источники существования), которые затем, в один прекрасный день, станут “дойными коровами” (сегодняшними источниками существования). В конце концов, эти “дойные коровы” могут стать и “любимчиками”.

На рис. 3.7 проиллюстрирован этот сценарий: наличные получают от “дойных коров” и вкладывают в “трудных детей”, чтобы сделать из них “звезд”. Дальнейший успех оказывается закрыт для “звезд” в тот день, когда они сами становятся “дойными коровами”. Альтернативный катастрофический сценарий указывает на опасность, которая может возникнуть, если компания выйдет на рынок на раннем этапе и завоюет большую рыночную долю, но не сможет удержать ее.

В таком случае возможно вырождение “звезды”, которая из достаточно прибыльного направления превратится в убыточную “дойную корову”, а затем станет “любимчиком”, или “собакой”. Как это ни странно, такая последовательность развития вытекает из приверженности краткосрочным целям, когда компания не видит ценности в инвестициях в рынок и пытается быстро извлечь из него прибыль. Этим отчасти объясняется провал компании EMI, связанный с выпуском ее знаменитого прибора для сканирования человеческого организма.

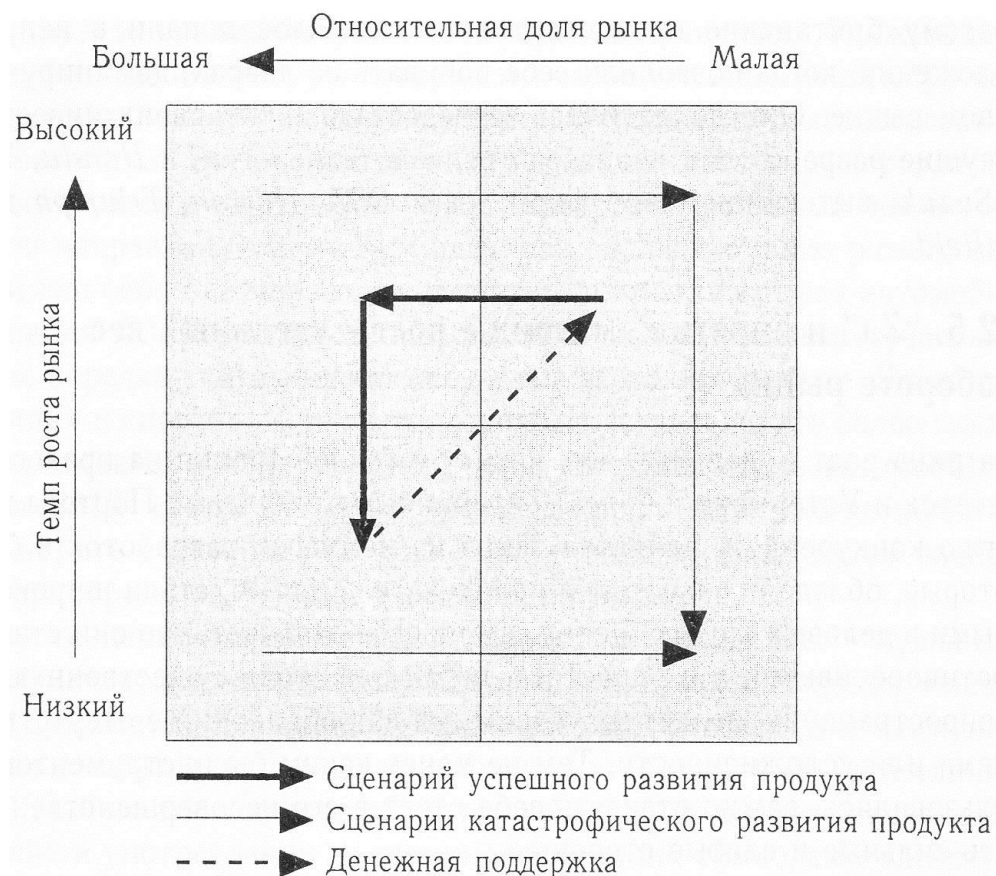


Рис. 3.7. Сценарии развития продукта по матрице рост-удельный вес

Компания не вложила достаточно средств в качество продукта и в технологические разработки и потому, добившись лидерства на раннем этапе, впоследствии уступила более крупным конкурентам, привлеченным на рынок. По иронии судьбы, одним из первых конкурентов корпорацией GE было, в конце концов, выкуплено пришедшее в упадок дочернее предприятие компании EM1.

Другой катастрофический сценарий развития возможен, если в стремлении получить прибыль “дойную корову” будут доить слишком усиленно, из-за чего она станет более уязвимой к ударам конкурентов.

Именно поэтому британские производители мотоциклов попали в неприятное положение, когда позволили себе почивать на лаврах, доминируя на мировом рынке. Они заплатились за недостаточность своих инвестиций в текущие разработки и производственные технологии, и Honda, Yamaha и Suzuki вытеснили такие фирмы, как BSA, Norton, Triumph и Royal Enfield.

3.2.5. “За” и “против” матрицы рост-удельный вес в обороте рынка

Матрица рост-удельный вес, наряду с точкой зрения на превосходство Петерса и Уотермана и более современными взглядами Портера на стратегию конкуренции, является одной из немногих разработок в бизнесе, которые, обладая тонкостью и привлекательностью, стали широко известными в деловых кругах. Успех сам по себе означает, что они становятся противоречивыми, а их простота, играющая столь существенную роль в распространении, делает их уязвимыми для

обвинений в отсутствии реализма или усложненности. Тем не менее каким бы инструментом вы ни пользовались, важно отдавать себе отчет в его несовершенстве, признавать сильные и слабые стороны.

Моррисон и Уэнсли (Morrison and Wensley, 1991) рационально объяснили успех матрицы рост-удельный вес. На психологическом уровне эта матрица удовлетворяет стремление человека к классификации, упорядочивая сложный набор различных направлений бизнеса. Ее легко понять, она привлекательна с виду, а используемые условные наименования и термины без труда запоминаются и имеют непосредственную связь со стратегией. Возможно, этого недостаточно для того, чтобы обосновать использование стратегического инструмента, но они служат признаком эффективности данного средства для передачи информации в такой сфере, где трудно в чем-либо разобраться.

По результатам исследований получены некоторые доказательства в поддержку матрицы рост-удельный вес. Она является воплощением простых идей, связанных со значениями потоков наличных, которые на интуитивном уровне кажутся привлекательными менеджерам, ведь многие из них придерживаются той точки зрения, что “вопрос прибыли зависит от бухгалтерских расчетов, а наличные реальны...”. Исследование PIMS стало особенно продуктивным источником доводов в пользу матрицы рост-удельный вес. Анализ показал, что положительные потоки наличных поступают от 72 процентов “звезд”, от 54 процентов “трудных детей”, от 59 процентов “любимчиков” и от 74 процентов “дойных коров”.

Различие между значениями потоков наличных было существенным и положительным вдоль оси доли на рынке (большая доля на рынке чаще связана с положительными потоками наличных), но не столь явным вдоль оси роста рынка (медленный рост на сформировавшихся рынках дает лишь минимальное увеличение потока наличных). Также было замечено, что “любимчики”, о которых мы часто отзываемся недоброжелательно, на деле нередко оказываются источниками положительных потоков наличных.

Все это является отражением стратегии, которая не всегда согласуется с положениями матрицы рост-удельный вес в том плане, что направления бизнеса, имеющие небольшую долю рынка, могут найти для себя благоприятные ниши. Например, на рынке автомобилей компания BMW является относительно незначительным участником, но ее нередко считают наиболее удачливым конкурентом. Качество ее продукции и спортивный имидж позволяют устанавливать более высокие, по сравнению с конкурентами, цены на аналогичные автомобили. Компания BMW столкнулась с проблемами лишь тогда, когда попыталась расширить свою нишу до размеров основного рынка путем злополучного приобретения британской компании Rover.

Модные тенденции привели к популярности матрицы рост-удельный вес. Это означает, что данная идея понятна, она нравится многим менеджерам и, следовательно, является средством, обеспечивающим коммуникацию между центральными штаб-квартирами и стратегическими единицами (SBU). Она стала

частью общеупотребительной бизнес-лексики. Ее применение и употребление ее терминологии стали символами членства в некоем неформальном клубе исполнительных руководителей.

Со стратегической точки зрения, она позволяет компаниям следовать определенной линии, а не потакать прихотям рынка. У менеджеров создается иллюзорное представление о возможности контролировать бизнес, перемещая SBU внутри матрицы, словно фигуры на шахматной доске. Но, конечно, отдельно взятый игрок не может определить, в каком направлении следует перемещать ту или иную SBU, точно так же, как один игрок сам не решает, каким образом должны быть расставлены все фигуры на шахматной доске.

Простота, наверное, является самым главным достоинством матрицы рост-удельный вес. Эта матрица сводит воедино ряд важнейших стратегических вопросов и позволяет быстро представить их и понять. В этом также заключается и самая серьезная опасность, связанная с матрицей рост-удельный вес. Смешно было бы, если бы организация слепо следовала этой матрице, в целях выбора стратегии руководствуясь исключительно ею.

Доказать несовершенство матрицы рост-удельный вес столь же просто, как и восхищаться ее достоинствами. Не существует четкого определения SBU или возможных видов определения рынка. Например, компания British Aerospace, выпустив модель реактивного самолета Harrier Jump Jet, вполне могла бы приписать себе главенствующее положение на рынке в условиях отсутствия другой модели истребителя с вертикальным взлетом. И наоборот, эту же компанию можно считать очень мелким производителем авиационной техники для тактической поддержки, поскольку Harrier это всего лишь одно из множества решений общих проблем, связанных с обороной.

Вопрос определения рынка продукта ведет к трудностям с оценкой темпов роста рынка и размера доли рынка. Получение таких данных может быть проблематичным, но даже если компания не пользуется матрицей рост-удельный вес, вряд ли неспособность собрать такую информацию может быть жизненно важной для деятельности фирмы. Более того, данный инструмент предназначен не столько для подсчета разрозненных процентных показателей, сколько для создания общей классификации и определения перемещений.

Простота данного инструмента, несомненно, предрасполагает к злоупотреблению им. Но, вероятно, еще более серьезная опасность связана с неверным использованием более сложных инструментов, когда даже фундаментальные предпосылки трудно поддаются пониманию. Возьмем, к примеру, регрессивный анализ, нередко применяемый для анализа рынков, но понятный лишь немногим маркетологам.

Наверное, самая важная проблема, связанная с матрицей рост-удельный вес, это эйфория, с которой она была впервые воспринята, и преувеличенные требования, предъявленные к ней. В 1972 году разработчики утверждали, что «одной только этой простой схемы, предполагающей проецирование позиций

более чем на пять лет вперед, достаточно для того, чтобы оценить возможность получения прибыли компанией, объемы задолженности, потенциал роста и конкурентоспособность”. У матрицы рост-удельный вес, конечно, есть свои недостатки, но она обладает большими преимуществами. Ясно, что она не может быть адекватной в качестве всестороннего решения, но обладает бесспорной ценностью как отправной пункт для начала проведения различного рода анализов.

В случае применения этой матрицы ее нужно тщательно проверить, чтобы убедиться в надежности, а не слепо следовать ее принципам. Необходимо задать себе ряд основных вопросов:

- Каким образом определяется рынок или отрасль? Является ли этот способ наиболее рациональным? Результаты анализа и выводы, сделанные на основе данной модели, могут радикально измениться в случае модификации определений рынка.
- Имеет ли смысл на данном рынке концепция жизненного цикла (определяемая по темпу роста рынка)? Если взаимосвязи между темпом роста рынка и расходом и поступлением наличных нет, данная модель вряд ли может быть значимой.
- Действительно ли в данном направлении бизнеса существует связь между прибыльностью и долей рынка (определяемой в виде относительной доли рынка)? Если эффект накопления опыта незначителен или если альтернативные технологии сводят на нет экономию от роста масштабов, потенциал прибыли, получаемой благодаря высокой доле рынка, может быть существенно завышен.
- Уверены ли вы в том, что данная модель не приведет к пренебрежению важнейшими изменениями в технологии, конкуренции или изменениями других основополагающих факторов, которые сделают несостоятельным данный подход? Новые участники рынка, новые способы ведения бизнеса или использование оригинальных конкурентных преимуществ могут стать причиной несостоятельности полученных выводов.
- Есть ли какие-либо виды взаимозависимости между направлениями бизнеса, означающие, что действия, предпринятые в одном направлении, окажут влияние на другие? Если “любимчику” принадлежит определенная роль в поддержке “звезды” или “дойной коровы” (хотя бы в качестве “лидера по убыточности”), необходимо в полной мере изучить возможные прямые последствия отказа от него, прежде чем предпринимать какие бы то ни было шаги.

3.3 МНОГОФАКТОРНЫЕ ПОДХОДЫ К МОДЕЛИРОВАНИЮ ПОРТФЕЛЯ

Относительная доля рынка это лишь один из показателей силы бизнеса компании. Есть и другие показатели, которыми может обладать компания, например, бренд, эксклюзивный доступ к каналам распределения, уникальные особенности продукции или определенные финансовые преимущества. Также возможно, что компания, готовая вкладывать значительные ресурсы в новую

технологию, может добиться снижения себестоимости по сравнению с компанией-лидером на рынке, из-за чего большая доля на рынке, занятая благодаря накоплению опыта, окажется не столь существенным преимуществом. Подходящим примером здесь может быть успех компании Toyota, которого она добилась, конкурируя с лидером на рынке компанией General Motors. Известно также, что господство британской индустрии производства мотоциклов на мировом рынке не спасло ее от натиска японцев.

Точно так же, как доля на рынке является только одним из показателей силы бизнеса, темп роста рынка служит всего лишь одним из определений привлекательности рынка. Низкий темп рыночного роста в британской отрасли торговли продуктами питания сам по себе не добавляет ей привлекательности, но если сравнить показатели прибыли в этой отрасли с аналогичными показателями в других европейских странах, ее эксплуатация покажется достаточно заманчивой перспективой.

Вот почему американская компания розничной торговли WalMart (путем приобретения компании Asda) решила потеснить таких давно признанных конкурентов в этой отрасли, как Sainsbury и Tesco. Еще одной привлекательной особенностью может быть стабильность рынка.

Несмотря на свои небольшие размеры, рынок научных журналов является очень привлекательным, и его успешно эксплуатирует компания MCB. Двумя привлекательными особенностями этого рынка, кроме незначительных колебаний спроса, являются также относительно низкая чувствительность к цене со стороны подписчиков, особенно библиотек, предположительно, испытывающих на себе сильное давление, и наличие рассылочного списка изданий.

Конечно, если вы хотели бы получать стабильный доход, то, возможно, вам лучше вложить средства в компанию, которая занимает доминирующее положение на сформировавшемся рынке, а не в предприятие, работающее на растущем рынке с неопределенным будущим. Обратите внимание на то, как долго существуют ведущие бренды на развитых рынках, и насколько краткой бывает жизнь компаний в отрасли электроники.

Для того чтобы лучше разобраться в собственном портфеле, компания General Electric (GE) разработала матрицу, позволяющую отразить силу бизнеса и привлекательность рынка по многим направлениям. На рис. 3.8 приведен типичный пример. Матрица компании GE привлекательность рынка положение бизнеса принимает во внимание два набора факторов, очевидно, оказывающих влияние на относительную привлекательность инвестирования в определенное направление бизнеса. Под направлением бизнеса в данном случае подразумевается отдельный продукт, линия продукции, сегмент рынка, коммерческая единица или целое подразделение компании.

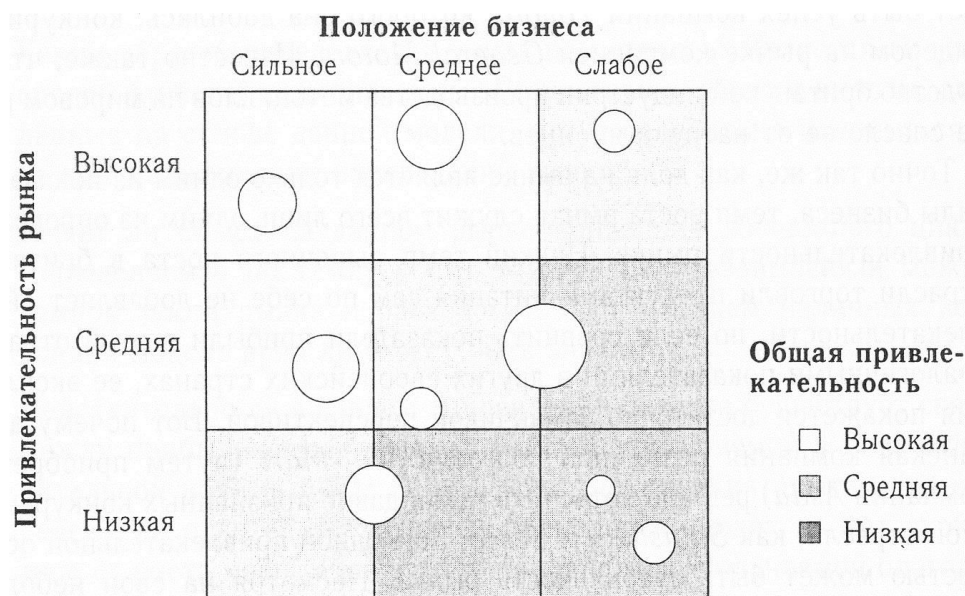


Рис. 3.8. Матрица компании GE

Первый набор факторов связан с благоприятными условиями на том рынке, где размещен данный вид бизнеса. Второй набор факторов – это критерии, по которым определяется слабость или сила данного направления бизнеса или позиции компании. Все эти критерии затем используются для подсчета показателей привлекательности рынка и положения бизнеса. Обычно их размещают на матрице 3х3, отражающей относительные инвестиционные возможности направлений бизнеса.

Обычно, как и на матрице рост-удельный вес, одна коммерческая единица изображается на схеме в виде кружочка, диаметр или площадь которого соответствует объемам продаж по данному направлению бизнеса. Иногда размер кружочка отражает размер рынка, а не размер бизнеса, а заштрихованные части кружочка соответствуют абсолютной доле рынка, принадлежащей данному направлению бизнеса.

3.3.1. Другие названия

Матрица GE широко известна под целым рядом других названий, например, “многофакторная матрица портфеля” или “матрица стоп-сигнала”. Другой аналогичной моделью, усовершенствованной формой матрицы GE, является разработка компании Shell “матрица направленной политики”, позволяющая оценить перспективы секторов бизнеса наряду с конкурентной позицией компании. И тот, и другой методы применимы практически к любому многоотраслевому предприятию, работающему в отдельных секторах: например, это может быть инженерная компания, предлагающая широкий ассортимент продуктов и услуг, или электротехническая компания, отдельным секторам бизнеса которой соответствуют выпускаемые электроприборы различных видов. Основная проблема состоит в оценке двух измерений, образующих оси данной матрицы. Для этого необходимо выделить факторы, лежащие в основе каждого измерения, оценить их и объединить с целью получения единого показателя или значения.

3.3.2. Выявление факторов

Каждая компания должна составить свой перечень факторов, делающих рынок “привлекательным” или положение бизнеса на рынке “сильным”. Опыт подсказывает, что факторы, перечисленные в табл. 3.1, являются наиболее важными.

Значимость каждого фактора в первую очередь зависит от характера продукта, поведения покупателя, самой компании и отрасли, в которой она работает. Например, для товаров массового потребления низкая себестоимость производства и значительные препятствия на пути к проникновению на рынок могут быть важными факторами, определяющими, соответственно, положение бизнеса и привлекательность отрасли. Что касается более дифференцированных товаров (таких как точные измерительные приборы, специализированные станки и так далее), покупателя интересуют технические нововведения, точность или другие преимущества продукта.

Таблица 3.1. Факторы, оказывающие влияние на привлекательность рынка и положение бизнеса

Привлекательность рынка	Статус/положение вашего предприятия
Рыночные факторы	
Размеры (стоимость, единицы или оба фактора)	Доля (в эквивалентном выражении)
Размеры основных сегментов	Доля в основных сегментах
Ежегодный темп роста:	Ежегодные темпы роста:
Всего	Все го
По сегментам	По сегментам
Разнообразие рынка	Многоплановость участия
Чувствительность к цене, особенности обслуживания и внешние факторы	Влияние на рынок
Цикличность	Отставание или опережение ваших объемов продаж
Сезонность	
Рыночная власть поставщиков, обеспечивающих все необходимое для работы	Рыночная власть поставщиков
Рыночная власть поставщиков, обеспечивающих сбыт	Рыночная власть клиентов
Факторы конкуренции	
Типы конкурентов	Соответствие, конкурентоспособность в плане продуктов, маркетинговые возможности
Степень концентрации	Сервис, производственная мощность, финансовая стабильность, управление
Изменения типа и состава	
Пути проникновения на рынок и ухода с него	Сегменты, в которые вы проникли или которые покинули
Изменения рыночной доли	Изменение относительной доли
Появление новых технологий на смену старым	Уязвимость в отношении новых технологий
Степень и типы интеграции	Ваш собственный уровень интеграции
Финансово-экономические факторы	
Размеры надбавок на прибыль	Уровень прибыли
Факторы, усиливающие воздействие, например, экономия благодаря росту масштабов и накоплению опыта	Масштабы и опыт
Препятствия на пути к проникновению на рынок	Препятствия на пути к проникновению на рынок и

и к уходу с него (финансовые и нефинансовые)	к уходу с него (финансовые и нефинансовые)
Полезное использование мощностей	Полезное использование ваших мощностей
Технологические факторы	
Зрелость и подвижность	Способность справиться с переменами
Сложность	Глубина навыков
Дифференциация	Типы технологических навыков
Патенты и авторские права	Патентная защита
Необходимые технологии производственных процессов	Производственные технологии
Социально-политические факторы вашего окружения	
Социальные отношения и тенденции	Способность компании к реагированию, ее гибкость
Законодательство и нормативные требования государственных органов	Способность вашей компании выполнить их
Давление со стороны влиятельных групп и представителей правительства	Противодействие вашей компании
Человеческие факторы, такие как вовлечение в профсоюзы и общественное признание	Отношение вашей компании

Таблица 3.2. Привлекательность рынка

Фактор	Оценка	Весовой коэффициент	Рейтинг
1. Размер рынка	0,5	15	7,5
2. Объем роста (единиц)	0,0	15	0,0
3. Концентрация	1,0	30	30,0
4. Финансы	0,5	25	12,5
5. Технология	0,5	15	7,5
		100	57,5

Таблица 3.3. Положение бизнеса

Фактор	Оценка	Весовой коэффициент	Рейтинг
1. Производственная технология			
Существующее качество	0	20	0
Новые технологии	0,5	20	10
2. Производство			
Масштабы	0,5	10	5
Продуктивность	0,5	10	5
	0,5	10	5
3. Маркетинг			
Знания и опыт	0	10	0
Продажи	0,5	10	5
Сервис	0,5	10	5
		100	35

Относительный технологический статус может быть основным элементом, определяющим положение бизнеса, а то, является ли компания “первооткрывателем” новых процессов или технологий, имеющих патентную

защиту, может стать решающим фактором в определении привлекательности рынка. Выявление значимых факторов требует тщательного изучения потребителей, конкурентов, особенностей рынка, условий внешней среды и самой организации. Оно также зависит от мнения руководства, опыта и оценки недостатков данного метода. Последнее, будем надеяться, поможет избежать простых обобщений со стороны руководства.

3.3.3. Оценка факторов

После определения оценочных факторов для проведения анализа необходимо просуммировать их значения по категориям, соответствующим привлекательности рынка и положению бизнеса. Оценка обычно проводится путем определения значения каждого фактора (0,0 = низкое; 0,5 = среднее; 1,0 = высокое), а затем каждому фактору присваивается весовой коэффициент в зависимости от его относительной важности. И, наконец, необходимо умножить значение каждого фактора на его весовой коэффициент, чтобы определить рейтинг данного фактора или значение каждой из двух переменных привлекательности рынка и положения бизнеса.

Табл. 3.2 и 3.3 представляют собой гипотетические примеры применения» описанной схемы. Сумма значений, полученная для каждой переменной, затем используется для определения положения анализируемого бизнеса на матрице. Значения и весовые коэффициенты присваиваются по усмотрению менеджеров, исходя из собственного опыта, но на практике весовые коэффициенты гораздо меньше влияют на окончательный результат, чем можно было бы предположить.

3.3.4. Значение данного метода для маркетинговой стратегии

Модель GE основана на использовании показателя рентабельности инвестиций в качестве критерия оценки инвестиционных возможностей, а не на применении критерия потоков наличных, используемого при составлении матрицы рост-удельный вес компании Boston Consulting Group. Направление бизнеса, помещенное в левую верхнюю часть матрицы, то есть характеризующееся высокой привлекательностью в целом, служит примером направления, представляющего собой благоприятную инвестиционную возможность: такое направление бизнеса отличается высоким показателем рентабельности инвестиций.

Модель GE имеет большое значение для маркетинговой стратегии. Специалист по анализу или планированию может воспользоваться ею для планирования в три этапа. Вопервых, данная модель может применяться для оценки текущих возможностей, имеющихся у предприятия в условиях существующей стратегии бизнеса, характера отрасли и конкурентной структуры.

Во-вторых, можно провести анализ будущей ситуации на рынке и положения компании при условии отсутствия значительных изменений в стратегии. В-третьих, последний процесс можно повторять многократно, каждый раз изучая новые и альтернативные стратегические варианты. Повторяя процесс анализа,

можно исходить из различных предпосылок относительно своих целей и инвестиций, вкладываемых в данное направление бизнеса. Для окончательного выбора стратегии необходима оценка долгосрочных затрат и преимуществ, обусловленных предполагаемыми изменениями, а также изучение реакции конкурентов на любые стратегические перемены. Что касается изменения положения бизнеса, имеется, как правило, несколько основных стратегических вариантов:

1. Инвестиции с целью удержания или сохранения текущего положения бизнеса: инвестиций должно быть достаточно для того, чтобы справляться с изменениями на рынке. Этот вариант, скорее всего, оправдан в условиях рынка, привлекательность которого падает.

2. Инвестиции, направленные на улучшение положения бизнеса на рынке: такая стратегия требует инвестиций, достаточных для проникновения на рынок и, следовательно, укрепления бизнеса. Обычно такую стратегию предпринимают на раннем этапе развития или роста рынка.

3. Инвестиции с целью восстановления: это стратегия, связанная с большими объемами инвестиций, направленных на восстановление или возрождение бизнеса на развитом или сужающемся рынке.

4. Избирательность: такая стратегия направлена на укрепление положения в тех сегментах, где преимущества проникновения или восстановления по своей значимости превосходят затраты, например, превращение “трудных детей” в “звезд” или перевод их в разряд “любимчиков”.

5. Низкие инвестиции или “сбор урожая” с данного направления бизнеса: этот вариант применяется в течение определенного периода времени. Обычно направление бизнеса получает избирательные инвестиции в течение короткого периода, а в итоге, при соответствующей цене, из него “выкачивают наличные”. Эта стратегия может быть уместной для тех направлений бизнеса, которые занимают сильное положение на сужающихся рынках – например, “дойные коровы”.

Существуют и другие стратегические варианты, такие как активное инвестирование с целью проникновения на новые рынки или уход с рынка или отказ от него, обусловленный полной нежизнеспособностью бизнеса.

3.3.5. Недостатки многофакторных подходов

Анализ привлекательности рынка положения бизнеса сфокусирован на потенциальной прибыли на инвестированный капитал, извлекаемой из альтернативных стратегий бизнеса. В некотором отношении этот анализ можно применять в дополнение к традиционному анализу портфеля, который рассматривает значение потоков наличных для стратегии.

Тем не менее данный метод обладает практическими недостатками. Можно было бы принимать во внимание многие факторы, влияющие на две основные

переменные. Эти факторы не обозначены специально, их выбирают менеджеры по своему усмотрению. Проблема состоит в том, все ли значимые факторы, оказывающие влияние, будут учтены специалистами по планированию.

Весовые коэффициенты относительной значимости факторов также определяются субъективно, а не на основе какой либо объективной процедуры. Субъективность может представлять собой проблему, особенно если люди, занимающиеся планированием, неопытны или неспособны принимать необходимые оценочные решения. Тем не менее здесь есть и другая сторона: именно субъективность данного подхода позволяет легче приспособиться к специфическим условиям, в которых находится отдельная фирма. В действительности, ценность такого метода в основном связана с дебатами и дискуссиями, неизбежными в процессе выявления и взвешивания значимых факторов. Другим недостатком является то, что взаимосвязь между влиятельными факторами и общими показателями (привлекательность рынка и положение бизнеса) как таковыми пока не доказана.

Например, руководство признает, что склонность компании к технологическим инновациям обеспечивает силу ее рыночного статуса, но форма и направление такой взаимосвязи не являются определенными и не просто поддаются количественному измерению. Опять же, основанные на имеющейся информации споры относительно характера и формы упомянутой взаимосвязи могут принести немалую пользу.

Несмотря на все недостатки и практические трудности, связанные с оценкой будущих изменений и выбором стратегических решений, позволяющих справиться с этими изменениями, данный метод позволяет сделать выводы, полезные для маркетинговой стратегии. Его недостатки можно в некоторой степени свести к минимуму, если руководство компании в процессе оценки будет опираться на обоснованные суждения (т.е. будет учитывать суждения, основанные на тщательном изучении информации о клиентах, рынках, конкурентах и так далее). Данную модель можно применять для создания качественной картины портфеля продуктов других компаний, что позволит добиться необходимого понимания рыночных позиций конкурентов и силы направлений их бизнеса.

3.4 ПРОЦЕСС ПЛАНИРОВАНИЯ ПОРТФЕЛЯ

Независимо от применяемой модели, процесс планирования портфеля состоит из четырех этапов: определение единицы анализа, анализ текущего положения каждой коммерческой единицы, изучение внутренних взаимосвязей между этими коммерческими единицами и, наконец, проектирование будущего портфеля. Для того чтобы проиллюстрировать процесс планирования портфеля, воспользуемся матрицей рост-удельный вес.

3.4.1. Определение единицы анализа

Определение единицы анализа в процессе планирования портфеля – это критический этап, зачастую неудовлетворительно выполняемый на практике.

Матрица рост-удельный вес первоначально была предназначена для использования на уровне стратегических единиц бизнеса, обычно получающих определение дочерних подразделений, которые способны работать в качестве независимых, самостоятельных предприятий. Тем не менее в реальном мире границы редко бывают четко очерченными, и их определение может быть сопряжено с довольно сложными проблемами(см. Haspeslagh, 1982; Gluck, 1986).

Практикующие специалисты нередко применяют матрицу рост удельный вес, чтобы изучать продукты, а не подразделения бизнеса, или чтобы получить графическое представление международных рынков. Такие способы применения не вполне соответствуют первоначальному предназначению матрицы, но ценность данного метода в качестве средства графического представления большого количества информации сохраняется, так что опасности здесь нет, если не забывать о присущих данному методу недостатках.

Если в качестве единицы анализа выбирают продукты, очень важно обратить внимание на то, чтобы рыночные доли и темпы роста были отражены именно для тех конкретных секторов рынка, в которых существуют данные продукты. На рынке “желтых жиров” (сливочного масла и маргарина), например, компания Van den Bergh располагает обширным ассортиментом продуктов, относящихся к различным сегментам рынка. Чтобы модель планирования портфеля на уровне продукта имела смысл, каждый продукт следует оценивать в зависимости от его доли в соответствующем сегменте и динамики развития этого сегмента, а не связывать один продукт с рынком в целом. Аналогичным образом, производители компьютеров должны оценивать рыночные доли и темпы роста в отдельных секторах своего рынка (настольные компьютеры, ноутбуки и т.д.), чтобы сделать полезные выводы.

3.4.2. Анализ текущего положения каждой SBU

В иллюстративных целях автором была составлена матрица рост-удельный вес, на которой отражены положения отдельных SBU вымышленной компании (рис. 3.9). Градуировка вертикальной оси выбрана до некоторой степени произвольно, но центральная точка (которой в данном случае соответствует темп роста рынка, равный 10 процентам) логически отражает тот уровень роста, при котором в жизненном цикле продукта происходит переход от фазы роста к фазе ранней зрелости.

Другими словами, это точка, где инвестиции для роста (мощности, исследования и разработки, маркетинговые затраты) становятся не столь необходимыми, и избыток поступающих наличных можно направлять на другие виды деятельности, а не на поддержку проторенного направления бизнеса.

Верхняя и нижняя границы оси должны соответствовать диапазону значений, типичных для данной отрасли. В нашем примере граничные показатели соответствуют 25процентному росту и 5-процентному сужению рынка.

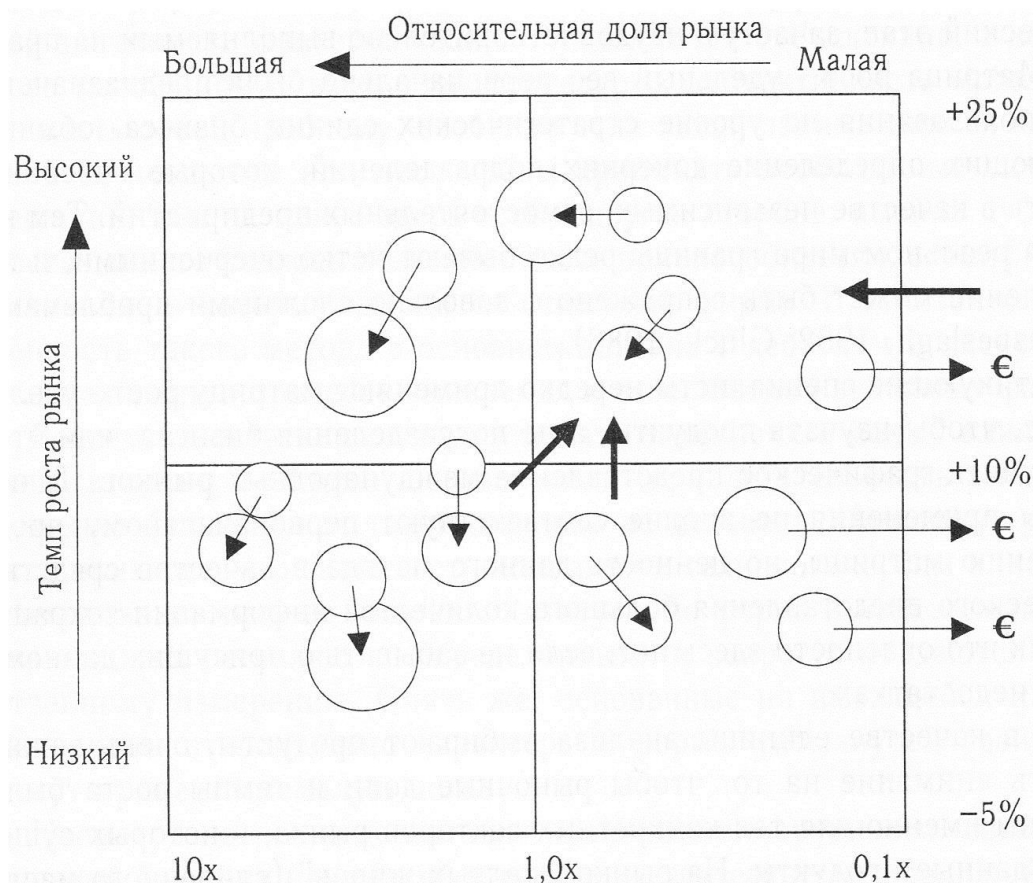


Рис. 3.9. Изображение матрицы рост-удельный вес

Несмотря на то, что предложенная шкала может быть вполне адекватной для развивающейся отрасли, для некоторых рынков темп роста, равный 25 процентам, может быть гораздо ниже ожидаемого. Какой бы масштаб ни был выбран, пользователи должны рассчитывать на то, что иногда коммерческие единицы выбиваются за пределы шкалы или оказываются сосредоточенными на рынках с одинаковыми темпами роста.

Важнее обратить внимание на то, что вертикальная ось отражает темп роста рынка, а не темп роста коммерческих единиц. Все конкуренты, присутствующие на рынке, должны быть расположены по горизонтальной линии, пересекающей схему. Это означает, что компания, которой удастся завоевать рыночную долю и добиться увеличения объемов продаж, будет изображена перемещающейся по матрице рост-удельный вес справа налево, а не снизу вверх. И, наоборот, уменьшение рыночной доли будет отражено в виде перемещения слева направо.

Авторы данной модели дали гораздо более жесткое определение горизонтальной оси, отражающей долю на рынке. Это логарифмическая шкала, центральной точке которой соответствует значение 1,0, крайней левой точке значение 10, крайней правой точке значение 0,1. Здесь следует помнить о том, что соответствующим показателем является недоля рынка, а относительная доля рынка. В своей оригинальной модели фирма Boston Consulting Group придерживалась подхода к определению рыночной доли относительно крупнейшего конкурента. Следовательно, значение, равное "1", указывает на рыночную долю, равную рыночной доле крупнейшего конкурента (нечто вроде

непосредственного противостояния между соперниками, занимающими одинаковое положение на рынке, подобно битве между компаниями Cadbury и Nestle на британском рынке кондитерских изделий). Значение “10” соответствует полному господству на рынке, когда рассматриваемое предприятие является в 10 раз более крупным, чем его ближайший соперник (по сути, это говорит о монопольном положении на рынке). Значение, равное “0,1”, указывает на то, что данное предприятие является слабым подобием, которому принадлежит всего одна десятая рыночной доли лидера на рынке.

Альтернативный метод определения рыночной доли состоит в сравнении собственной доли на рынке со средней рыночной долей трех ведущих участников. Оба способа определения относительной доли на рынке являются довольно грубыми, поскольку из них следует, что никто другой, кроме лидера на рынке, не может разместиться в левой части схемы, соответствующей высокой рыночной доле.

И, наконец, графический способ представления каждой SBU – это круг с центром в точке, соответствующей рыночной доле и темпу роста рынка, а площадь этого круга пропорциональна объему продаж по данному направлению бизнеса. На рис. 3.9 текущее расположение SBU представлено в виде кругов на матрице. Стрелки, выходящие из каждого круга, указывают на предполагаемое изменение текущего расположения SBU в следующем плановом периоде.

В убедительности такого суммарного представления и кроется причина популярности матрицы рост-удельный вес. Она представляет собой доступную для понимания графическую схему расположения коммерческих единиц компании с учетом того, что их размеры и позиции имеют очевидное значение для принятия административных решений.

3.4.3. Изучение внутренних взаимосвязей

Возможные внутренние взаимосвязи между SBU были предложены согласно сценарию успеха (см. рис. 3.7) и циклам жизни и смерти (см. рис. 3.1).

Эти же идеи были перенесены на рис. 3.9 с тем, чтобы показать источники и места расходования денежных средств. Два “любимчика” и “трудный ребенок” это направления, из которых изымаются инвестиции; следовательно, они являются источниками поступления денежных средств. Потенциальный приток денежных средств также предполагается от “денежного любимчика”, из которого “выкачивают деньги”, а также от “дойных коров”. Скорее всего, большая часть наличных, генерируемых “звездами” и “дойными коровами”, остается внутри этих коммерческих единиц. В то же время некоторая часть наличных, поступивших из этих источников, а также средства, получаемые путем изъятия инвестиций, как показано на схеме, будут вложены в “трудных детей”. Эти средства расходуются ради попытки переместить эти направления ближе к позициям “звезд” или для того, чтобы открыть новые предприятия.

Практикующие специалисты считают такое обоснование источников и распределения денежных средств одним из основных достоинств данной матрицы. Центральное руководство корпорации видит, каким образом следует управлять SBU, а менеджеры SBU отстаивают свои потребности в наличных средствах.

3.4.4. Проектирование будущего каждой SBU

Данной моделью можно пользоваться для разработки вероятной перспективы каждой SBU и для выбора стратегий, уместных для каждой SBU. “Трудные дети”, которых необходимо оставить в компании, должны сохранять безубыточность, чтобы не отвлекать на себя наличные средства, или же их необходимо активно развивать, прежде чем падение деловой активности на рынках и господство конкурентов сделают выполнение этой задачи слишком сложным или дорогостоящим. Поскольку “трудные дети” находятся на развивающихся рынках, особенно важно добиться увеличения рыночной доли, а не просто роста объема продаж. Если допущения Boston Consulting Group соответствуют истине, не стоит надеяться, что “трудные дети”, в отношении которых поставлена цель, связанная с ростом, смогут развиваться благодаря использованию денежных средств, генерируемых только внутри этих подразделений бизнеса.

Перед “звездами” также могут быть поставлены цели, связанные с ростом, и достичь их сложно по политическим причинам или из-за конкуренции. Достаточно распространена ситуация, когда один из первых лидеров на рынке постепенно уступает свою долю другим компаниям, по мере того как их все больше проникает на рынок. Важно сохранить долю рынка и развиваться вместе с рынком, возможно, увеличивая свою долю при возникающих на рынке потрясениях. Может показаться, что это – плавный процесс, но изменения, которые на самом деле имеют место, нередко являются результатом потери стабильности, связанной с продуктом, технологией или развитием рынка, такие потери стабильности могут быть выгодными новым агрессивным участникам, проникающим на рынок.

Две основные опасности, связанные со “звездным” направлением бизнеса, заключаются в избыточном его “доении” и в удовлетворенности существующим ростом объема продаж, из-за чего доля рынка постепенно уменьшается. Компания, которая чрезмерно напрягает усилия, пытаясь вырастить слишком много “трудных детей” или содержать слишком много “любимчиков”, может не устоять перед соблазном и начать выкачивать средства для них из “звезд”.

Главное, что требуется от “дойных коров”, генерация наличных в настоящий момент. Время от времени могут появляться благоприятные возможности для увеличения доли рынка, но опыт показывает, что после полного формирования рынка компании доли различных брендов остаются стабильными в течение длительного времени. Попытки, направленные на дальнейшее увеличение рыночной доли, особенно путем ценовых войн, на этапе зрелости могут быть слишком дорогостоящими и способствовать значительному сокращению потоков наличных. Для таких коммерческих единиц соответствующие стратегии должны

быть сфокусированы на поддержании рыночной доли и достижении соответствующего уровня прибыли. Количество будущих средств для развития компании может зависеть от длительного успеха “дойных коров”, но рост, скорее всего, будут обеспечивать растущие рынки, занятые “трудными детьми” или “звездами”.

Будущее каждой SBU представлено в виде стрелки, соединяющей его нынешнее положение с положением, которое ожидается в будущем. Это направление является защитой от неконтролируемых изменений темпов рыночного роста и стратегии рыночной доли, преследуемой данной SBU. Для преуспевающей компании многие из этих улучшений соответствуют увеличению рыночной доли. Но может оказаться уместной и стратегия уменьшения доли на рынке, если конкуренция усиливается и лидерство, полученное на раннем этапе, оказывается утраченным, или, как это изображено на рис. 3.9, если из “денежного любимчика” выкачивают деньги с целью получения средств для развития более перспективных SBU.

3.4.5. Проектирование будущего портфеля

Оставленные без внимания SBU обычно перемещаются по матрице рост удельный вес вниз по мере формирования рынка и слева направо – по мере завоевания рыночной доли конкурентами. Такое перемещение в нижний правый угол матрицы означает, что компании необходимо пересмотреть свой будущий портфель и найти благоприятные возможности и новые рынки для создания завтрашних источников существования. Как оказалось, это – одна из наиболее сложных задач для крупных зрелых

компаний. Они неизбежно сталкиваются с трудностями в процессе поиска новых развивающихся отраслей, способных заменить отрасли, на которые эти компании полагались в течение столь длительного времени. Многие компании “голубые фишки”, работающие в сферах розничной торговли, пищевой промышленности, а также в нефтяной индустрии, попадают именно в такую категорию. Глобальная экспансия обеспечивает благоприятные возможности для роста, но вслед за этим, очевидно, наступает время, когда приходится возвращать прибыль акционерам. В дополнение к описанным выше моделям планирования портфеля, другими исследователями были предложены методы финансового планирования портфеля. Эти, а также более новые способы планирования доходного портфеля будут описаны ниже.

3.5 ФИНАНСОВАЯ ТЕОРИЯ АНАЛИЗА ПОРТФЕЛЯ

Правило среднего варианта, предложенное Марковицем (Markowitz, 1952), привело финансистов к разработке метода, значительно отличающегося от тех моделей, которые были описаны выше. Этот метод чаще всего считают способом, применяемым для изучения инвестиционного портфеля на Фондовой бирже, но также он оказался достаточно надежным для анализа на уровне компании.

Модель оценки основного капитала (Capital Asset Pricing Model, CAPM) основана на применении теории Марковица о портфеле к решениям о распределении ресурсов. В центре внимания этой модели находится норма прибыли, которая должна быть получена от инвестиции при определенном уровне риска.

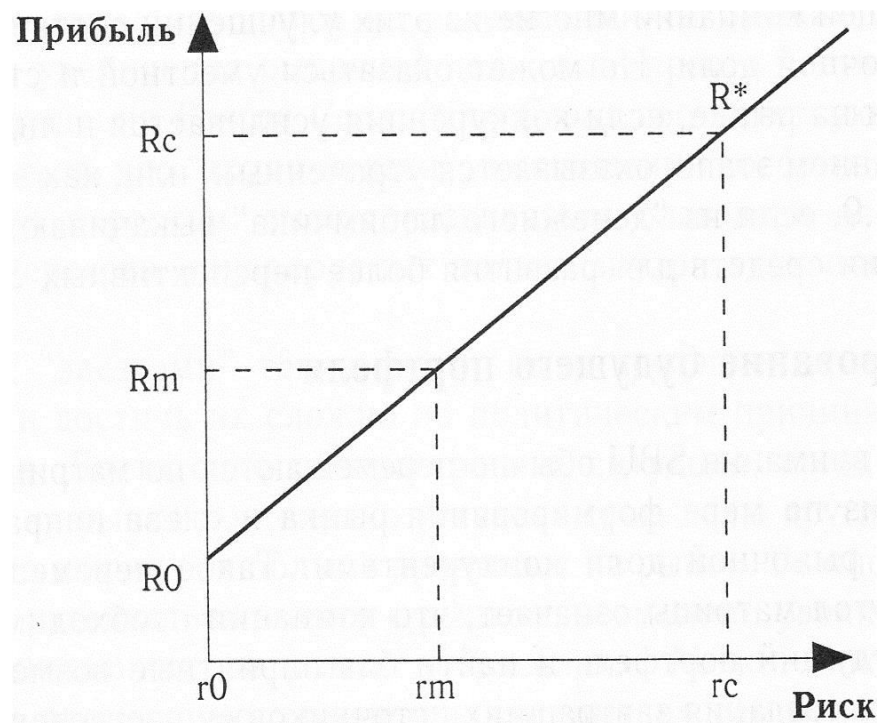


Рис. 3.10. Модель оценки основного капитала

Основополагающий принцип в графической форме изображен на рис. 3.10. Линейный график отражает взаимосвязь между риском инвестиции и соответствующей ей нормой прибыли. При нулевом риске ожидаемая норма прибыли является самой низкой и называется надежной (безрисковой). Эта ситуация сравнима с той, когда частное лицо, вкладывая деньги в строительное общество или на банковский депозитный счет, получает надежную, но небольшую прибыль.

Более рискованной инвестицией было бы вложение средств в различные акции, находящиеся в обращении на рынке ценных бумаг. В этом случае инвестор страдает от нестабильности дивидендов, суммы которых то растут, то уменьшаются в зависимости от экономических циклов, и рискует потерять свой капитал, если цены на акции в целом упадут. Но инвестор рассчитывает получить более высокую прибыль (R_m), которая компенсирует ему неприятности, связанные с более высоким уровнем риска (r_m).

Еще более рискованной является инвестиция в отдельную фирму: следует ожидать, что колебания цены на акции окажутся более сильными, чем колебания на рынке. Вероятность того, что дивиденды будут нестабильными, в данном случае еще выше. Исходя из этого, следует рассчитывать на то, что вложенный капитал принесет большую прибыль в случае, если инвестиция будет успешной. Очевидно, эта инвестиция является гораздо более рискованной (r_c), поэтому

взамен инвестор требует более высокого уровня прибыли (R_c). В некотором смысле линия, изображенная на рис. 3.10 и связывающая уровни риска с нормами прибыли, является кривой безразличия, поскольку все инвестиции, независимо от соответствующих им уровней риска и значений прибыли, одинаково полезны для инвестора.

Уровень риска конкретной инвестиции может быть представлен с помощью формулы CAPM, позволяющей вычислить коэффициент b для ценных бумаг C .

$$b = (R_c - R_o) / (r_c - r_o)$$

Это – так называемый **систематический риск** инвестора.

Из этого можно сделать выводы, интересные для управляющего портфелем. Очевидно, каждый стремится к осуществлению инвестиции, производительность которой окажется выше линии R^* , то есть к инвестиции, приносящей более высокую прибыль, чем подразумевает данный уровень риска. Конечно, это можно определить уже после свершившихся событий.

Многие финансовые аналитики доказывали, что существует общая зависимость между увеличением нестабильности на рынке и систематическим риском (b). Это может означать, например, что инвестиция в новое предприятие подразумевает более высокий систематический риск, чем инвестиция, связанная со зрелым продуктом.

На этом основании Франкс и Бройлс (Franks and Broyles, 1979) предположили, что продукты следует классифицировать, выделяя проекты группы **A**, характеризующиеся низким уровнем риска и сокращением затрат; проекты группы **B** со средним уровнем риска, способствующие расширению диапазона знаний и навыков; и проекты класса **C** новые, характеризующиеся высоким уровнем риска. Если воспользоваться терминологией матрицы рост-удельный вес, можно сделать интересные выводы, поскольку “знаки вопроса” и “звезды”, скорее всего, находятся на быстро развивающихся и нестабильных рынках, где вероятно существование новых проектов класса **C** и проектов класса **B**, способствующих повышению уровня навыков.

Затем такое представление накладывается на понятие о цикличности инвестиций наличных, взятое из теории маркетингового портфеля, согласно которому, как ожидается, более рискованные инвестиции в “знаки вопросов” и “звезды” приносят более высокую прибыль, чем инвестиции в “дойных коров”. Такое требование является реалистичным, поскольку существует надежда на то, что увеличение рыночной доли в самом начале жизненного цикла продукта будет инвестицией, которая позволит компании расти вместе с рынком и в будущем получать долгосрочную выгоду в виде наличных.

На первый взгляд, из модели CAPM легко сделать вывод, что задача корпоративного управляющего заключается в том, чтобы инвестировать средства в разнообразные рынки продуктов, входящие в портфель, и таким образом сократить риск инвестиций в целом. В частности, кажется неплохой идея о

нескольких инвестициях с высоким специфическим риском (b), если все риски уравнивают друг друга, а средний показатель прибыли остается высоким. На самом деле анализ модели CAPM указывает на то, что благосостояние акционера будет максимальным, если позволить инвестору разнообразить портфель, а не в том случае, если фирма будет осуществлять ряд собственных относительно ограниченных инвестиций. Из этого следует вывод, что руководство должно сконцентрировать внимание не на разнообразии портфеля, а на достижении уровня прибыли, соответствующего степени риска.

Другие доказательства свидетельствуют о том, что, очевидно, это так и есть, поскольку для развития портфеля инвестиции в рынки продуктов, которые являются достаточно разнообразными и способны к самостоятельному перемещению, фирма должна превратиться в конгломерат, состоящий из относительно несвязанных между собой видов бизнеса.

Хотя такие конгломераты различных направлений бизнеса обычно формируются очень быстро в периоды роста, когда у фирм много наличных, а цены на акции высоки, есть подтверждения тому, что такие фирмы вряд ли способны пережить циклические спады в экономике и нередко в конце концов имеют неудовлетворительную производительность или оказываются жертвами более консервативного и продуманно действующего предприятия-хищника.

Метод анализа портфеля CAPM, вытекающий из финансовой теории, значительно лучше обоснован, чем матрица рост-удельный вес или многофакторный матричный метод анализа портфеля. Эмпирические данные подтверждают описательную обоснованность CAPM, но на практике существуют значительные трудности, связанные с предварительным определением коэффициента b . И, наконец, по мнению Уэнсли (Wensley, 1981), фактическое решение об инвестиции выходит далеко за пределы оценки позитивной чистой стоимости инвестиции. Принимая любые решения о распределении ресурсов, базовое применение CAPM следует сопоставлять со стратегическим анализом конкурентного преимущества.

3.6 ПОРТФЕЛЬ РЕСУРСОВ

В дополнение к рассмотрению портфеля SBU, подразделений или продуктов, многие организации в настоящее время концентрируют внимание на планировании своих ресурсов и видов компетентности. Взгляд на организацию с точки зрения ресурсов (RBV) (глава 6), ставший достаточно влиятельной темой в стратегическом мышлении в 1990е гг. (см. Grant, 1995, превосходное описание данного метода), во главу угла ставит значение развития видов компетентности фирмы, а также ее существующих продуктов, и управление ими.

Согласно основанному на ресурсах взгляду, фирмы, особенно в периоды бурных событий на рынке, должны позаботиться о том, чтобы их стратегии были основаны на богатстве ресурсов фирмы, отличающем ее от конкурентов. **Ресурсы** принимают форму активов и способностей.

К **активам** может относиться физическое имущество, например, цеха и оборудование, а также нематериальные ценности, такие как бренды и гудвилл (раздел об активах маркетинга в главе 6). **Способности** – это навыки и виды компетентности, которые оказывают влияние на полезное использование имеющихся активов на рынке.

К ним могут относиться маркетинговые, производственные, финансовые способности и так далее. Дей(Deay, 1994) классифицирует компетентность, разделяя ее на следующие виды: “снаружи – внутрь” (умение определять потребности клиента и создавать отношения с ключевыми клиентами), “изнутри – наружу” (технические и технологические способности, например, финансовый контроль, позволяющий получить такое преимущество, как снижение себестоимости) и “объединяющие” способности (требующие концентрации внимания как на внешней, так и на внутренней среде).

Любой анализ существующих сильных и слабых сторон компании подразумевает оценку активов и способностей. Их можно рассматривать в качестве портфеля, готового к развертыванию (Hamel and Prahalad, 1994). При разработке стратегии ключевыми вопросами являются следующие: Как мы можем более полно использовать свои способности? Какие новые способности нужно развить для того, чтобы быть конкурентоспособным в будущем?

В отличие от традиционных методов планирования портфеля, описанных выше, взаимозависимость между способностями и их потенциальным сочетанием может отражать суть их ценности. Компания Yamaha, например, разработала модель цифрового фортепиано DC11 Digital Piano, сочетая свою профессиональную компетентность в производстве качественных акустических фортепиано с навыками цифровых технологий, полученных благодаря успеху в создании электронных клавиатур (глава 20).

Хэмел и Прахалад (Hamel and Prahalad, 1994) полагают, что в будущем фирмы будут в большей степени оценивать себя с точки зрения портфеля видов компетентности, чем с точки зрения портфеля продуктов или SBU. Эти авторы утверждают, что на самом деле в основе успеха продукта, по сути, лежат созданные и приобретенные виды компетентности, и что ключом к успеху будущей стратегии является их дальнейшее развитие, расширение и углубление с тем, чтобы сделать доступными для конфигурации и развертывания с использованием новых прогрессивных методов.

На рис. 3.11 показан один из способов объединения портфеля ресурсов, имеющихся в распоряжении организации.

Значение ресурсов для создания ценности для клиентов	Высокое	“Ахиллесовы пяты” Ресурсы, которые отличают конкурентов путем, важным для клиентов	“Королевские драгоценности” Ресурсы, способствующие дифференциации путем, ценным для клиентов
	Низкое	“Сони” Ресурсы, которые в настоящее время не столь важны, - но будьте осторожны в случае, если они приобретут значимость завтра	“Черные дыры” Потенциально дорогостоящие ресурсы, владея которыми, мы имеем преимущество, но которые не создают ценности для клиентов
		Уступают	Превосходят
		Значимость ресурсов по сравнению с конкурентами	

Рис.3.11. Портфель ресурсов

Два измерения были выбраны таким образом, чтобы отразить вклад имеющихся ресурсов в создание ценности для клиентов (вертикальная ось) и степень, в которой эти ресурсы превосходят ресурсы конкурентов или уступают им (горизонтальная ось). Можно выделить четыре типа ресурсов:

- **“Королевские драгоценности”**. Это ресурсы, которые обеспечивают организации превосходство над конкурентами; они способствуют созданию ценности для клиентов. В качестве источника дифференциации, эти ресурсы необходимо хранить и защищать с целью поддержания конкурентного преимущества. Однако вместе с тем менеджеры должны постоянно проверять, способны ли эти отдельно взятые ресурсы обеспечить стабильный успех. Опасность заключается в том, что компания может “почивать на лаврах”, эксплуатируя достижения прошлых лет, в то время как мир вокруг нее, а вместе с ним и потребности клиентов меняются.
- **“Черные дыры”**. Это ресурсы, по которым организация имеет превосходство над конкурентами, но которые не способствуют созданию ценности для клиентов. Это могут быть ресурсы, в прошлом создававшие ценность для клиентов, но больше не являющиеся важными. Мир и клиенты изменились, из-за чего эти ресурсы стали в лучшем случае менее важными, а в худшем – устаревшими. Управляющим нужно долго и

внимательно изучать ресурсы под условным названием “черные дыры” и оценивать затраты на их поддержание. Вполне может оказаться, что определенное урезание или уменьшение размеров таких ресурсов позволит высвободить силы и даже наличные, которые можно более эффективно использовать в других направлениях.

- **“Ахиллесовы пяты”**. Если конкуренты обладают силой, а организация является слабой, и если, в то же время, ресурсы играют важную роль в создании ценности для клиентов, из этого, очевидно, следует, что их необходимо укреплять. Это те сферы ресурсов, которые могут стать причиной фатального исхода, если ситуация не будет исправлена.
- **“Сони”**. И наконец, ресурсы, которые не создают ни конкурентного преимущества, ни ценности для клиентов, можно назвать “сонями”. В настоящий момент они не являются важными, но руководители должны наблюдать за тем, не станут ли эти ресурсы более значимыми в будущем.

Модель портфеля ресурсов представляет собой сводку ресурсов организации, полезную для выявления сфер, требующих внимания и развития.

3.7 ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Теории портфеля обеспечивают связь между широким спектром видов деятельности компании и соответствующими стратегиями работы на отдельных рынках продуктов. Они обеспечивают методами, позволяющими рассмотреть структуру всех видов деятельности компании на рынке продуктов, сделать выводы об их взаимодействии и продумать стратегии, соответствующие этим видам деятельности. Теории портфеля, конечно, не дают нам тех ответов, которые надеялись получить первые исследователи в этой сфере, но они остаются ценными инструментами, которыми следует пользоваться с определенной осторожностью, учитывая присущие им недостатки. В табл. 3.4 приводится краткая сводка характеристик описанных методов.

Матрица рост-удельный вес, или Бостонская матрица – это наиболее привлекательный из всех методов. Она проста, привлекательна на интуитивном уровне, имеет некоторые доказательства в поддержку идей, лежащих в ее основе. Стратегические выводы, сделанные на базе этой матрицы, могут быть важными, даже несмотря на всю простоту этого инструмента. Очевидно, для компании очень важно развивать завтрашние источники существования, одновременно извлекая выгоду из сегодняшних.

Простота этой матрицы и ее доступность для понимания делают ее полезным практическим инструментом, если не забывать о присущих ей недостатках. Многофакторные матрицы, такие как матрица компании GE, подразумевают потребность в более широком взгляде на сильные стороны бизнеса и привлекательность рынка. Опасность в связи с их применением состоит в том, что используемые весовые коэффициенты и оценки обычно рассматривают все изучаемые коммерческие единицы в сфере центральной, средней или полной привлекательности.

Таблица 3.4. Модели портфеля

Направленность модели	Критерии	Полнота	Теоретическая поддержка	Эмпирическое обоснование	Простота использования	Стратегическая ценность	Практическая ценность
Бостонская матрица	Доля рынка/рост рынка	Низкая	Средняя	Среднее	Хорошая	Средняя	Хорошая
Потоки наличных							
Матрица GE. Рентабельность инвестиций	Сила бизнеса/привлекательность рынка	Высокая	Низкая	Низкое	Средняя	Средняя	Хорошая
САРМ (Модель оценки основного капитала) Бета-коэффициент	Риск/прибыль	Очень низкая	Высокая	Высокое	Низкая	Высокая	Низкая

Для многофакторных матриц характерно низкое теоретическое и эмпирическое обоснование, но выводы просты, и компании, конечно же, должны очень тщательно продумывать инвестиции в рынки, обладающие низкой или средней привлекательностью, или в рынки, на которых эти компании являются слабыми по сравнению с конкурентами.

Такая матрица, конечно, более громоздка в использовании, чем матрица роста-удельный вес и зависит от гораздо более субъективных решений, но она доступна для понимания и проста в практическом применении. В качестве одного из методов анализа полного портфеля видов деятельности компании матрицы роста-удельный веси GE очень хорошо дополняют друг друга.

Методу САРМ присуща элегантность и простота великого научного открытия. В нем содержатся очень важные истины в отношении инвестиций в портфель. Он приводит нас к трудным для понимания выводам о том, как фирмы должны управлять своей деятельностью. Стратегическое значение этой теории очень велико. В ее основе лежит теоретический фундамент и эмпирическая поддержка, обусловленная описательной способностью данной модели. К сожалению, на практическом уровне, она не столь проста в применении, а в плане маркетинга имеет небольшую практическую ценность.

Возможно, одна из опасностей, связанных с моделью САРМ, заключена в ее применении без стратегического видения. Очень просто увидеть риск в новых предприятиях, но гораздо сложнее рассчитать высокую долговременную прибыль, получение которой возможно. Это может привести компании к тому, что они изменят свой курс в направлении поддержки сегодняшних источников существования и сохранения их путем урезания затрат, вместо того чтобы вкладывать средства в более рискованные направления бизнеса. Такие модели не дают полного ответа на все вопросы, связанные с анализом портфеля компании, зато гарантируют наличие очень ценного отправного пункта.

Благодаря новейшим взглядам на управление портфелем были выявлены важнейшие причины, которыми обусловлена внутренняя прочность организации, это активы и способности, имеющиеся в распоряжении фирмы. Все чаще управление фирмой принимает вид управления портфелем ресурсов, и руководство стремится создавать, расширять и видоизменять эти ресурсы таким образом, чтобы дать возможность существующим предложениям реализовать свой потенциал, создать и использовать новые благоприятные возможности.

И все же несмотря на то, что модели анализа портфеля обеспечивают глубочайшее понимание направлений бизнеса и рынков, к которым обращено внимание организации, недопустимо, чтобы эти модели вытеснили творческие и инновационные разработки, управляющие эффективной маркетинговой стратегией. Дело в том, что эти модели описывают мир таким, каким он является сейчас, но не показывают, каким он станет в будущем (Piercy, 2002). Модели анализа портфеля служат важной и полезной основой стратегического мышления, но они не принимают стратегических решений вместо менеджеров.

Пример из практики. Heinz

Билл Джонсон, президент компании HJ Heinz, вчера сообщил, что не готов отказаться от бизнеса по выпуску консервов из тунца, который из-за постоянных неудовлетворительных результатов аналитики сочли претендентом на устранение. Как сообщает компания Heinz, баланс этого направления бизнеса стал неблагоприятным, и в четвертом квартале сумма чистого убытка составила 171 млн. долларов США по сравнению с чистым доходом в сумме 97,3 млн. долларов в предшествующем году. Согласно комментариям президента компании, это произошло в основном из-за расходов на реструктуризацию таких проблемных направлений деятельности, как производство консервов из тунца и корма для домашних животных.

Более высокие затраты на энергоносители и неблагоприятные колебания курсов валюты отрицательно сказались на показателях роста других подразделений, включая производство замороженных продуктов, кетчупа, а также бизнес общественного питания компании Heinz. Г-н Джонсон признал, что в предстоящем году компания Heinz вряд ли вложит значительные капитальные средства в производство консервов из тунца или корма для домашних животных, но сказал следующее: “Мы по-прежнему считаем, что нам пока еще рано отказываться от тунца”. Он отметил, что компания Heinz недавно выпустила на рынок новый вид пакетов для упаковки и легкую закуску под названием “Lunch To Go” под своим “тунцовым” брендом Starkist.

“Мне хотелось бы увидеть, какие результаты даст выпуск новой упаковки. Мы собираемся отхватить большой [рыночный] куш”, добавил он.

Он непосредственно не говорил о перспективах направления, связанного с выпуском корма для животных, но снова и снова говорил о том, что компания Heinz стремится к совершенствованию своего портфеля и расширению бизнеса.

К тому же, по его словам, группа компаний, центр которой находится в Питтсбурге, продолжает следовать стратегии дополнительных поглощений, несмотря на последние неудачные попытки приобретения брендов Vlasic(соленья) и Beech Nut (детское питание).

По результатам четвертого квартала 299 млн. долларов было израсходовано на реорганизацию направлений производства консервов из тунца и корма для домашних животных, о которой было объявлено в марте. Компания Heinz сообщила о том, что в первом квартале будет потрачено еще 15 млн. долларов. Также 81 млн. долларов был израсходован на ранее начатую программу реструктуризации Operation Excel, и это, согласно предоставленной информации, уже последние затраты на осуществление программы.

За вычетом этих расходов, чистый доход снизился на 17,7 процента, или 186 млн. долларов, а прибыль с акции упала с 63 до 53 центов. Это падение вызвало увеличение маркетинговых затрат на 20 процентов, поскольку компания Heinz занялась масштабным продвижением на рынок новых продуктов, таких как соус Boston Market, а также рекламой последних нововведений, например, зеленого кетчупа.

Джейн Меринг из компании Salomon Smith Barney так отзывается об увеличении затрат на маркетинг: “Они помешались на новинках, но для того, чтобы делать деньги, нужны деньги”. Компания Heinz сообщает, что доходность одной акции в первом квартале составит от 60 до 62 центов, что ниже единодушно ожидаемого аналитиками показателя, равного 65 центам на одну акцию. Компания повторно заявила о прогнозируемой годовой доходности одной акции в размере 2,702,80 доллара.

Вопросы для обсуждения

1. Как можно объяснить финансовые затруднения компании Heinz, исходя из портфеля продуктов этой компании? Что подскажет нам анализ портфеля в отношении изменения стратегии компании Heinz?
2. Какое влияние могут оказать два комментария, сделанные в отношении компании Heinz: 1) “Они помешались на новинках”; 2) “Группа намерена продолжать следовать стратегии дополнительных поглощений”?
3. На какие критерии следует обратить внимание при разработке стратегии портфеля компании, чтобы уменьшить опасность будущих убытков?

Часть 2

Анализ конкурентного рынка

Во 2-й части более подробно описан анализ конкурентных рынков. Этому посвящены шесть глав, краткий обзор которых даем ниже. Глава 4 начинается с описания изменений рыночной среды, с которыми сталкиваются многие фирмы и организации в 2000-е годы. Будут представлены такие базовые структуры, как анализ PEST, применяемый для исследования изменений в макросреде, и рассмотрены стратегии работы в условиях меняющихся рынков.

В центре внимания главы 5 находится конкурентная, или отраслевая среда. Глава начинается с изучения модели пяти сил в отраслевой конкуренции, а затем приводится обзор стратегических групп и описание развития отраслей. Проводится оценка стабильности окружающей среды, наряду с описанием метода анализа SPACE (стратегическое позиционирование и оценка действий). И наконец, рассмотрена матрица преимуществ в качестве средства оценки ключевых характеристик отрасли с целью формирования стратегии.

В главе 6 речь идет о внутреннем анализе ресурсов организации, активов и способностей, значение которых может быть усилено на целевых рынках. Эта глава начинается с общего, основанного на ресурсах взгляда на фирму и выявления ключевых видов ее компетентности. Далее фокус перемещается на более детальные вопросы, касающиеся аудита ресурсов, и на подробное перечисление конкретных маркетинговых активов, таких как бренды, репутация, преимущества цепочки поставок и партнерства. В завершение главы описана структура создания профиля маркетинговых способностей компании.

Глава 7 посвящена анализу клиента. Вначале описаны потребности в информации, далее – источники информации о клиентах. Представлено все разнообразие методов маркетинговых исследований, доступных в дополнение к анализу клиента. Затем говорится о процессах, с помощью которых осуществляется сбор информации о клиентах, и о том, как эти данные можно превратить в информацию, способствующую принятию маркетинговых решений.

В главе 8 проводится анализ конкурентов. За изучением темы конкурентного бенчмаркинга следует рассмотрение критериев анализа конкурентов, а также технологий, позволяющих выявить профили конкурентного реагирования. В конце главы дается обзор источников информации о конкурентах.

Тема главы 9 – методы и технические приемы прогнозирования будущего спроса. Сюда относятся методы, основанные на текущем спросе, анализ структур спроса за прошедшее время и эксперименты. И наконец, представлены субъективные методы прогнозирования и проведено сравнение различных подходов, позволяющее оценить их значимость для достижения различных целей прогнозирования.

4. Изменяющаяся рыночная среда

«Дорога ведет все вперед и вперед, прочь от двери, у которой было положено ей начало. Теперь, когда дорога увела меня так далеко, я должен идти по ней, если смогу. Изнемогая от усталости, я все же буду следовать этой дорогой до тех пор, пока она не выведет меня на более широкий путь, где сходятся множество троп и судеб. А куда идти потом? Не могу ответить.»

Фродо Бэггинс, персонаж книги “Братство Кольца”,

Дж.Р.Р.Толкиен

ВСТУПЛЕНИЕ

Огромное значение для разработки и внедрения надежной маркетинговой стратегии имеет осведомленность о том, каким образом изменяется среда, в которой осуществляется маркетинг. На самом простом уровне маркетинговую среду можно разделить на **конкурентную среду** (к которой относится компания, ее прямые конкуренты и клиенты) и **макросреду** (обстановка в более широком понимании социальные, политические и экономические условия, в которых работают организации). Тема понимания и анализа конкурентной среды освещена в главе 5. В этой главе мы рассмотрим характер изменений в макросреде и изучим их влияние на маркетинговые стратегии организации.

Понимание макросреды имеет двоякое значение. Во-первых, нам следует признать влияние, которое изменения в коммерческой среде оказывают на маркетинг, и быть готовыми к соответствующей реакции. Но, во-вторых, нам также следует постоянно помнить о том, что характер изменений, с которыми сталкиваются организации, сам по себе меняется. Например, Хэкель (Haesckel, 1997) обратил внимание на то, что из всех видов давления, вынуждающих организацию к перестройке своих маркетинговых процессов:

“Ведущим является изменение характера перемен: из непрерывных (но нарастающих) они превращаются в прерывающиеся, [потому что] когда из-за прерывающихся изменений запросы клиента становятся непредсказуемыми, усилие стратегического рычага перемещается от продуктивности к гибкости и умению реагировать, а также к инвестициям, которые дают фирме возможность раньше почувствовать непредвиденные изменения и быстрее координировать беспрецедентную реакцию на них”.

4.1 СТРУКТУРА АНАЛИЗА МАКРОСРЕДЫ

В среде, где проводятся маркетинговые мероприятия, происходит множество существенных изменений. Ниже будут кратко описаны отдельные важнейшие примеры (см. также Drucker, 1997). Тем не менее, по упомянутым выше причинам, которые были определены Хэкем, исчерпывающий список изменений составить невозможно. В настоящей главе мы рассмотрим изменения по трем основным

направлениям. Взятые вместе, они нередко называются анализом PEST (рис.4.1). PEST – это политическая, экономическая, социальная (включая правовую и культурную) и технологическая окружающая среда. Политическую и экономическую среду мы рассмотрим вместе, поскольку из-за взаимодействия между ними нередко бывает трудно выделить индивидуальное влияние каждой из них. Политические изменения в одной сфере создают экономический эффект в другой, а изменения в экономике вполне могут ускорить политические действия или перемены.

4.2 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И ПОЛИТИЧЕСКАЯ СРЕДА

Замедление экономического роста, которое произошло в наиболее экономически развитых странах за последние десять лет, повлекло за собой множество последствий. Несомненно, рост – это явление циклическое.

Но, несмотря на это, есть все признаки того, что в условиях развитой экономики вряд ли возможно снова достичь темпов роста, аналогичных тем, которые можно было наблюдать в первые десятилетия после Второй мировой войны. Многие организации должны будут научиться жить в условиях медленного развития на своих некогда оживленных рынках.



Рис. 4.1. Анализ макросреды PEST



Рис. 4.2. Экономическая и политическая среда

На смену целям, связанным с развитием, которые раньше всецело занимали умы менеджеров, приходят другие критерии, такие как прибыльность. Радикальное влияние может быть оказано на выбор рынков: по оценке Фарли (Farley, 1997), самыми привлекательными международными рынками в 2003 году будут не Соединенные Штаты Америки или Европейский рынок, а Индия, Китай, Бразилия, Индонезия и Нигерия.

На рис. 4.2 изображен ряд важнейших факторов, которые должны быть приняты во внимание фирмами, оценивающими политические и экономические условия своей работы.

Темпы экономического роста и цикл развития бизнеса

Темпы экономического роста колеблются во времени и в зависимости от положения на карте мира. В марте 2002 года показатели роста валового внутреннего продукта (ВВП) в годовом исчислении были различными: от снижения на 7 процентов в Турции и Сингапуре, до увеличения более чем на 6 процентов в Китае и на 5 процентов в Индии и России (The Economist, 23 March 2002).

Таблица 4.1. Ключевые экономические показатели – прогноз на 2003 год

	Западная Европа			
	Франция	Германия	Британия	Италия
ВВП, млрд. долл. США	1 677	2 392	1 771	1 422
ВВП/чел., долл. США	27 890	29 210	29 360	24 700
Рост ВВП 2003 г. в %	2,1	2,0	2,1	2,6
Инфляция в%	1,5	1,4	1,2	2,2
Население	60,2 млн.	81,9 млн.	60,3 млн.	57,6 млн.
	Центральная и Восточная Европа			
	Польша	Венгрия	Чехия	Россия
ВВП, млрд. долл. США	198	77	91	392
ВВП/чел., долл. США	5 120	7 690	8 880	2 730
Рост ВВП 2003 г. в %	2,9	4,3	4,0	4,0
Инфляция в%	3,3	5,3	1,9	14,0
Население	38,6 млн.	10,1 млн.	10,3 млн.	143,5 млн.
	Азия			США
	Китай	Индия	Япония	США
ВВП, млрд. долл. США	1 388	538	3 942	10 885
ВВП/чел., долл. США	1 070	507	30 990	37 600
Рост ВВП 2003 г. в %	8,0	6,1	1,5	2,6
Инфляция в%	0,4	5,9	К0,5	2,2
Население	1,3 млрд.	1.1 млрд.	127,2 млн.	289,5 млн.

Источник: Fishburn and Green (2002), использованы данные из Economist Intelligence Unit

В табл. 4.1 кратко перечислены основные экономические показатели по отдельным странам. С первого взгляда бросается в глаза ряд проблем. Во-первых, это абсолютное господство экономики США в мировом бизнесе. Имея более 10 триллионов долларов, американская экономика почти в три раза превышает по

своим масштабам японскую, и ее размеры больше размеров экономики всех остальных перечисленных в таблице стран, вместе взятых (кроме Японии). По ВВП на душу населения, взятому в качестве исходного показателя благосостояния, американцы на 28 процентов богаче граждан Соединенного Королевства, в 14 раз богаче русских и в 75 раз богаче индийцев.

Не менее разительными являются внутриевропейские различия. В список вошли только четыре крупнейшие в экономическом отношении страны Европейского Союза, и все же резкое неравенство между ними и странами, вступающими в Союз, такими как Польша, Венгрия и Чешская Республика, потрясает. ВВП на душу населения в Центральной Европе составляет от одной четвертой до одной третьей показателя ВВП на душу населения в странах-лидерах ЕС. Уровень инфляции в целом выше в Центральной Европе (заметное исключение представляет собой лишь Чешская Республика), а темпы экономического роста также, согласно прогнозам, должны быть выше. Интеграция новых стран-участников, присоединяющихся к Европейскому Союзу, скорее всего, приведет к возникновению ряда экономических, а также политических проблем, которые необходимо будет решать.

Развивающиеся в экономическом отношении страны Азии, в частности, Индия и Китай, демонстрируют высокие темпы роста, и, согласно прогнозам, уровни развития экономики этих стран взлетят вверх уже в первые годы нового столетия. Тем не менее стартовая база этих стран достаточно бедная: ВВП этих стран, вместе взятых, меньше, чем ВВП Германии за 2002 год. Будучи развивающимися в экономическом отношении, эти страны становятся все более привлекательными для инвестиционных вливаний со стороны развитых стран, хотя объем прямых иностранных инвестиций (FDI) в целом, после быстрого роста в 1990е гг. и достижения пиковой отметки в 1,5 трлн долл. США в 2000 году, в 2002 году упал до 650 млрд. долларов (Fishburn and Green, 2002).

В целом считается, что в 2002 году мировая экономика переживала период восстановления после спада в конце 1990х и в начале 2000х гг. Тем не менее ясно, что основной движущей силой этого роста остается экономика США и ее благополучие продолжает служить барометром благополучия мировой экономики.

Процентные ставки, уверенность потребителей и предприятий и доход, остающийся после уплаты налогов

Состояние национальной и наднациональной экономики различными путями оказывает непосредственное влияние на предприятия. Во-первых, и это главное, состояние экономики влияет на процентные ставки и, следовательно, на стоимость кредитования. В периоды медленного экономического роста правительства или их центральные банки обычно снижают процентные ставки для того, чтобы кредиты становились дешевле, и таким образом происходит стимулирование трат. Во время быстрого экономического роста обеспокоенность растущей инфляцией или экономическим “перегревом” ведет к увеличению процентных ставок с целью притупления спроса.

Процентные ставки не только непосредственно увеличивают или снижают стоимость кредитования, но и обладают рядом других видов воздействия. В частности, они оказывают психологическое влияние на уверенность потребителей и предприятий, и отражаются на решениях о покупке, принимаемых не только на основе исключительно рациональных или экономических оценок.

Решения компаний об инвестициях нередко оказываются отложенными в периоды относительно высоких процентных ставок, и это может оказать прямое воздействие на поставщиков, находящихся ниже в цепочке поставок. Потребители также могут отложить решения о покупках, особенно если это приобретения, связанные с постоянно дорожающими займами. Например, рынок недвижимости является особенно чувствительным к изменениям процентных ставок.

Занятость и безработица

Уровни занятости и безработицы также зависимы от циклов развития экономики и бизнеса. В периоды экономических спадов портфели заказов многих фирм становятся значительно тоньше, и это может заставить компанию следовать политике увеличения продуктивности путем сокращений. Уровень безработицы влияет на покупательную способность и, следовательно, на общую среду существования бизнеса. В 1999 году официальные показатели уровня безработицы в Европе колебались от 16 процентов в Испании до 3 процентов в Нидерландах (Jobber, 2001). Боязнь сокращения штатов может сказываться на покупательском поведении, поскольку в периоды экономической нестабильности потребители склонны откладывать приобретения.

Политика налогообложения

Возможно, одним из наиболее очевидных способов воздействия политической и экономической среды на спрос является влияние через финансово-бюджетную или налоговую политику правящего режима. Высокие ставки налогообложения в результате приводят к низкому уровню наличного дохода, что может способствовать подавлению спроса. Низкое налогообложение обычно становится стимулом роста. Но существует два основных типа налогов, и их воздействие может быть различным. Прямое налогообложение – это налоги на доход. И, следовательно, оно в целом влияет на наличный доход, который может быть израсходован на покупки. Косвенное налогообложение, с другой стороны, это – налоги на покупки.

Благодаря избирательности применения такое налогообложение может стать причиной перемещения спроса из одной сферы в другую. Например, высокие налоги на сигареты в Соединенном Королевстве служат двум целям: политической и экономической. Во-первых, эта мера направлена на то, чтобы сократить потребление вредных для здоровья сигарет, сделав их дорогостоящим товаром по сравнению с другими продуктами. Во-вторых, таким образом правительство получает высокие доходы, которые затем может расходовать на здравоохранение и на другие социальные направления. Высокие налоги на бензин способствуют сокращению потребления топлива, стимулируя эксплуатацию более

экономичных двигателей, а также служат источником дохода для государственной казны, средства из которой расходуются на ремонт дорог и на прочие инфраструктурные усовершенствования. Высокие уровни налогов на алкогольные напитки заставили потребителей, живущих на юге Англии, ездить на континент, в Европу, чтобы во Франции приобрести более дешевую продукцию.

Степень, в которой финансово-бюджетная политика оказывает непосредственное влияние на стратегию, которой следует отдельная организация, очевидно, может существенно отличаться. В данном случае главное признать это влияние и, что не менее важно, предсказать, как оно может измениться в зависимости от правительственных перемен или внесения поправок в местное или международное законодательство.

Национальные и наднациональные правительства

Правительства государств, проводя свою экономическую и финансово-бюджетную политику, создают экономический климат, в условиях которого работают организации. Политическая окраска правительства, или его политические симпатии могут различным образом повлиять на политику, которой это правительство следует. В общем, положение правительства ближе к правой или левой стороне политического спектра, его склонность к централизованному планированию (как это было в коммунистическую эпоху в Советском Союзе) или к полностью свободной рыночной экономике (наиболее ярким примером которой служит экономика Соединенных Штатов) указывает на основное направление, в котором, скорее всего, будут приниматься решения. Или, по крайней мере, так было раньше. Недавний опыт Великобритании, связанный с “новым лейбористским” правительством, преследующим ряд политических направлений, которые ранее считала правильными только оппозиция – консервативная партия, ставит под вопрос такую предсказуемость.

Единый европейский рынок и его расширение

В январе 1992 года сбылась мечта многих европейцев – был создан Единый европейский рынок. Единый рынок, состоящий из более чем 320 миллионов потребителей, был создан для того, чтобы обеспечить свободное перемещение товаров и услуг, людей и капиталов между странами-участниками. Как таковой, Единый европейский рынок был создан с целью увеличения экономической производительности путем снижения затрат на торговлю между различными государствами, входящими в Европейский Союз (ЕС).

Еще одна цель создания Единого европейского рынка заключается в получении экономии благодаря росту масштабов, поскольку этот действующий рынок по своим размерам может соперничать с внутренним рынком США. В январе 2002 года почти во всех странах ЕС, за исключением нескольких из них, была введена в обращение единая валюта евро и это еще больше способствует развитию межгосударственной торговли и обмена, которым раньше препятствовали политические границы.

Референдум, проведенный в октябре 2002 года в Ирландской Республике, подготовил почву для расширения Европейского Союза путем присоединения к нему десяти новых государств: трех стран Балтии, Венгрии, Польши, Чешской Республики, Словакии, Кипра, Мальты и Словении. Такое расширение единой Европы будет иметь значительные последствия для многих организаций как коммерческих, так и неприбыльных.

Численность населения Европейского Союза увеличится примерно на 20 процентов, в то время как ВВП возрастет всего на 5 процентов (Fishburn and Green, 2002). Например, существенные различия в стоимости рабочей силы, скорее всего, станут причиной возникновения вопросов, связанных с местоположением многих фирм. В 1992 году почасовая оплата труда в Венгрии составляла 1,6 фунта стерлингов, в то время как в Германии 14 фунтов стерлингов.

Интернационализация и глобализация

Вдоль условной линии, отделяющей север от юга, сохраняется деление на богатые и бедные нации, на развитые и менее развитые государства. Со стороны стран производителей сырья понимание этого деления все больше сопровождается осознанием своей власти над экономически развитыми странами Запада. Резким проявлением этого стало формирование ОПЕК в начале 1970х гг., немедленно сказавшееся на мировых ценах на энергоносители. В то время стоимость энергоносителей резко повысилась, и страны “третьего мира”, владевшие ценным сырьем, осознали власть, которую они получили благодаря имеющимся у них ресурсам.

В 1990е годы произошли поразительные изменения во взаимоотношениях между Востоком и Западом. Разрушение Берлинской стены, либерализация экономики стран Центральной Европы (Польши, Венгрии, Чешской Республики, Словакии) и распад Советского Союза стали первыми признаками множества потенциальных изменений в моделях торговли.

В то время как в Европе рушатся политические препятствия, существуют некоторые опасения относительно возникновения региональных торговых блоков (“зон свободной торговли”). Они могут оказать драматическое влияние на будущее свободной мировой торговли. Единый европейский рынок после 1993 года, более тесные экономические связи в Азиатско-Тихоокеанском регионе (Австралия, Сингапур, Таиланд, Южная Корея и т.д.) и зона действия Североамериканского соглашения о свободной торговле (США, Канада и Мексика) все это превращается в массивные внутренние рынки, в пределах которых “международная” доморощенная торговля станет более свободной.

В то же время более ограниченным становится объем сделок между торговыми блоками или между государствами, не входящими в них. Ведущие торговые партнеры, такие как США и Япония, все чаще заключают двусторонние торговые соглашения (например, американо-японское соглашение о поставках полупроводников). Да, многие политики выступают в поддержку свободной международной торговли (вспомним хотя бы речь сэра Леона Бриттана, члена

Европейской комиссии по вопросам конкуренции, в 1990 году на конференции журналистов стран ЕС/Японии). Но, несмотря на это, реальность такова, что в 1990е гг. мы стали свидетелями концентрации торговли внутри блоков и сокращения объемов сделок между ними.

4.2.1. Экономическое и политическое давление на организации

Начало третьего тысячелетия для Соединенного Королевства было ознаменовано приходом к власти “нового лейбористского” правительства. Многие направления его политики оказывают непосредственное влияние на бизнес: явная министерская поддержка розничной торговли, препятствующая соглашениям о фиксировании цен, в которых участвуют производители брендовых товаров, такие как Adidas и Levi Strauss;

запрет на включение табачных компаний в число спонсоров спортивных соревнований и отстранение табачных компаний от рекламы в целом; правительственные нападки на пивоваренные предприятия за привлечение внимания несовершеннолетних потребителей к популярным слабоалкогольным напиткам, что привело к существенным изменениям в названиях продукции и в системе ее распределения, и так далее.

Фактически, это довольно скромные изменения по сравнению с теми, с которыми столкнулись компании, работающие, скажем, в Гонконге после возвращения ему суверенитета в составе Китая в 1997 году. Компании вынуждены быстро адаптироваться к новым политическим веяниям в стране.

Очевидно, на политико-экономической повестке дня стоит ряд основных проблем, которые оказывают сильнейшее влияние на организации:

- **Политика конкуренции** продолжает беспокоить умы национальных и надгосударственных организаций во всем мире. Масштабы слияний и поглощений между фирмами, уже господствующими на своих рынках, вероятно, будут ограничены, если не будет обеспечена защита потребительских и общественных интересов.
- **Инициативы создания общественно-частных фондов**, примеры которых в Соединенном Королевстве существуют в таких сферах, как здравоохранение, транспорт и образование, дают возможность многим фирмам работать в секторах, ранее бывших закрытыми для них. Тем не менее остаются критические проблемы, связанные с получением ценности за деньги и с контролем над коммунальными службами.
- **Попытки сократить количество отходов** привели к возобновлению интереса к утилизации и организации сбора и устранения отходов. В Великобритании в 2001 году в бытовых целях было повторно использовано 11 процентов отходов, а в Германии 48 процентов. Директивы ЕС и всеобщая обеспокоенность проблемами загрязнения окружающей среды и глобального потепления открывают огромные возможности перед фирмами, владеющими знаниями и опытом в данной сфере, в то время как другие фирмы сталкиваются с необходимостью сокращения количества отходов и

уменьшения объемов потребляемой энергии. Проблемы, связанные с загрязнением окружающей среды и перегруженностью дорог автотранспортом, привели к введению в феврале 2003 года специального сбора с автомобилями, въезжающих в Лондон, столицу Соединенного Королевства.

4.3 СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНАЯ СРЕДА

Наряду с изменениями в экономической среде, происходят постоянные изменения социальных отношений и ценностей (по крайней мере, на развитом Западе), которые, по-видимому, будут иметь немаловажные последствия для управления маркетингом (рис. 4.3). В подтверждение можно привести следующие примеры:



Рис. 4.3. Социально-культурная среда

Демографические изменения

На Западе “демографическая бомба замедленного действия” уже начала оказывать воздействие на различные предприятия. По мере всеобщего повышения уровня жизни средняя продолжительность жизни также увеличивается (по сообщению Кофи Аннана, Генерального секретаря Организации Объединенных Наций, средняя продолжительность жизни возросла на 10 лет за последнее тридцатилетие). Уровень смертности снизился во всех возрастных группах, но особенно в старшей возрастной категории. Например, в Великобритании средняя продолжительность жизни мужчин увеличилась от 48 лет в 1901 году до 68 лет в 1961 году и до 73 лет в 1991 году. Средняя продолжительность жизни женщин увеличилась от 52 лет в 1901 году до 74 лет в 1961 году и до 78 лет в 1991 году.

“Седой” рынок

На развитом Западе к группе лиц в возрасте старше 60 лет относится около 20 процентов населения и, согласно прогнозам, к 2050 году их количество достигнет одной трети. Эти “седые” потребители относительно богаты. Людям в возрасте более 50 лет принадлежит около 75 процентов мировых финансовых активов, и они контролируют половину дискреционного бюджета. Тем не менее, хотя это и кажется удивительным, примерно 95 процентов потребительской рекламы

направлено на лиц в возрасте до 50 лет. Вероятно, специалисты по маркетингу начнут больше осознавать потенциальную ценность “седого” рынка и больше предложений и рекламных кампаний будет направлено на эту целевую группу (Fishburn and Green, 2002).

Например, британской компании Barratt Developments, специализирующейся на предоставлении жилья престарелым людям, особенно быстро удалось заработать капитал на таком изменении демографического профиля. Демографические изменения подобного рода значительно отличаются по странам и регионам во всем мире. Они требуют серьезного изучения, поскольку являются основным источником влияния на спрос на различные товары и услуги.

Молодежный рынок

На другом конце спектра находится молодежный рынок, который также стал богаче, и специалисты по маркетингу видят в нем множество новых возможностей. В индустриях моды и музыки новое оживление на рынке быстро нашло свое признание. Компания Virgin Records (которая в начале 1992 года была продана корпорации Thorn EMI более чем за 500 миллионов фунтов стерлингов) своим успехом в основном обязана пониманию этого рынка и его обслуживанию. Так же и магазины одежды, например, Now and Next, быстро добились успехов благодаря работе на рынке тинэйджеров.

С молодежным рынком связано появление загадочного потребителя, принадлежащего к “поколению X” — это циничный, пресыщенный покупатель лет “20 с хвостиком”, который враждебно относится к ценностям бизнеса, традиционной рекламе и брендингу, и отвечает отказом на множество традиционных предложений товара.

Понимание ценностей и предпочтений этого типа потребителя окупается сполна, и в этом на собственном опыте убедились такие компании, как Nike, производитель одежды и обуви, и Boss, производитель парфюмерии и одежды. У этих потребителей положительную реакцию вызывает фотография спортсмена, который после соревнования вырвал прямо на свои спортивные туфли, и рекламный текст компании Nike: “Мы не продаем мечты. Мы продаем обувь... Не оскорбляйте наши умственные способности. Лучше скажите нам, что это такое. Скажите нам, зачем это нужно. И не стоит делать это под звуки национального гимна”.

Многонациональные общества

Многие западные общества становятся многонациональными. Например, в Соединенном Королевстве к концу 1990х гг. к этническим меньшинствам относилось 5,5 процента населения, и, согласно прогнозам, эта цифра должна удвоиться в предстоящие 50 лет. Эта часть населения тратит около 10 миллиардов фунтов стерлингов в год, и к ней относится множеством обильных в социальном отношении и богатейших групп. Этнические меньшинства представляют собой целевую аудиторию потребителей ряда специализированных продуктов и услуг. К тому же они все чаще вслух высказывают свое мнение о том, что их не устраивает

в традиционном маркетинге и рекламе. Например, отдельные бренды были отмечены как “оскорбительные для этнических меньшинств”: это телевизионная реклама моющего средства Persil, в которой показано, как далматинский дог стряхивает с себя черные пятна, или рекламный ролик компании McDonalds, в котором типичный молодой негр ведет автомобиль под оглушительные звуки музыки. С другой стороны, некоторым специалистам по маркетингу удалось заслужить похвалу за создание “этнически корректной” рекламы: например, радиореклама международных переговоров компании BT звучит на языке хинди, а в магазинах компании W.H.Smith в продаже имеются этнические поздравительные открытки (Dwek, 1997).

Изменение образа и стилей жизни

Увеличилось количество людей, живущих в одиночестве, и эта тенденция стала настолько заметной, что компания BBC выпустила серию телевизионных передач о приготовлении пищи для одного человека, авторство этой программы принадлежит Делии Смит. Компания Barratt Developments, в дополнение к успехам в деле предоставления жилья престарелым, разработала проект под названием “Studio Solos” по устройству жилья для молодых одиноких, но сравнительно богатых людей.

Еще одним признаком развития стал значительный рост числа работающих женщин, полностью или частично занятых. Это привело к изменениям в стиле домашнего питания: акценты сместились в сторону удобства продуктов в приготовлении. В свою очередь, это привело к расширению рынков сбыта продуктов, позволяющих облегчить и ускорить приготовление пищи: морозильных камер, кухонных комбайнов и микроволновых печей.

Одновременно с серьезной обеспокоенностью состоянием окружающей среды, люди стали больше заботиться о собственном здоровье. Так, например, в индустрии торговли продуктами питания была отмечена резко усиливающаяся тенденция к приобретению более полезных для здоровья продуктов: хлеба из непросеянной муки и круп на основе отрубей. Вначале большинство производителей продуктов питания отвергли эту тенденцию, поскольку сочли ее преходящим веянием моды.

Но ее укреплению способствовало продвижение на рынок продуктов с низким содержанием сахара, не имеющих в своем составе соли, различных добавок, красителей и консервантов. Продукты для “фитнеса” в целом, начиная от костюмов для бега трусцой и тренажеров до абонементов на посещение спортзалов и центров досуга, нашли оживленный рынок сбыта. К 2002 году около 20 процентов бытовых расходов в Великобритании составили затраты на активный досуг и товары для спорта и отдыха.

4.3.1. Социальное и культурное давление на организации

Можно выделить различные виды давления, оказываемого на организации. В-первых, и это самое главное, клиенты становятся все более требовательными к

приобретаемым ими продуктам и услугам. Покупатели требуют и рассчитывают получить надежные и долговечные продукты в сочетании с быстрым квалифицированным обслуживанием по разумной цене. Более того, покупательский спрос вряд ли отличается долговременной стабильностью. Конкурентоспособность достигается путем предложения высокой ценности для покупателя, но без постоянного совершенствования происходит “миграция ценности” покупатели переключаются на альтернативные предложения (Slywotzky, 1996).

Компания J. Sainsbury plc., например, представляет собой семейное предприятие, которому принадлежит сеть супермаркетов. Именно эта сеть магазинов коренным образом повлияла на то, какие продукты питания и вина покупают британцы. В течение жизни целого поколения компания Sainsbury была лидером на рынке продуктов питания, и ее название было синонимом качества, широты выбора и нововведений в сфере торговли продуктами питания и винами. К началу 1990х гг. эта компания стала британским “инститьюшн”.

По сравнению с ней, компания Tesco Stores выступала в качестве второго игрока. Первоначально эта компания занималась торговлей уцененными товарами низкого качества, и с ней, прежде всего, связывали девиз ее учредителя “складывай кипы повыше, продавай товары подешевле”, а затем превратилась в оператора супермаркетов. В 1995 году Sainsbury уступила свое лидерство на рынке компании Tesco. Это сопровождалось резким обвалом стоимости акций компании Sainsbury, и она продолжала терять свою долю на рынке в пользу компании Tesco.

Это произошло потому, что компания Sainsbury в 1990е годы продолжала следовать стратегии, принятой еще в 1980е, а Tesco тем временем разработала стратегию повторного позиционирования, основанную на качестве продуктов и магазинов и подкрепляемую крупными инвестициями в информационные технологии, направленные на значительное совершенствование оперативной продуктивности и увеличение ценности для клиентов. Стратегия Sainsbury устарела. Хуже того, компания не предпринимала действий по выработке логически обоснованной реакции на сложившееся положение (Piercy, 1997).

Вторая важнейшая тенденция, которая, очевидно, будет сохраняться, выражена в том, что клиенты не готовы платить больше за продукты или услуги, явно не обладающие более высокой ценностью. Несомненно, на многих рынках хорошо развитые и надлежащим образом управляемые бренды могут продаваться по более высоким ценам, чем не-брендовые продукты. Но в настоящее время диктуемая таким образом разница становится гораздо меньше, чем раньше, и покупатели все чаще оспаривают дополнительную ценность, которую они получают в обмен на дополнительные расходы.

Искушенного потребителя вряд ли интересуют дешевые некачественные продукты, но, в то же время, его вряд ли можно привлечь с помощью рекламы, основанной исключительно на имидже. Выводы ясны дифференциация должна быть основана на предоставлении клиентам очевидно более высокой ценности.

Все чаще сомнению подвергается мотив отраслевой прибыли в качестве основной цели коммерческих предприятий. Все больше заинтересованных участников получают признание в качестве лиц, которые вносят свою законную лепту в дело определения целей организации. К заинтересованным участникам относятся собственники организации (обычно это акционеры), менеджеры, управляющие бизнесом (все чаще управление отделяется от владения, поскольку профессиональные менеджеры на протяжении своей карьеры нередко переходят из одной компании в другую), люди, которые работают в организации, ее клиенты, поставщики, чьи средства к существованию зависят от организации, и широкая общественность, на которую оказывает влияние организация. Ожидания менеджеров и других сотрудников организации, связанные с работой, меняются по мере изменения уровня жизни.

Дальнейшие социальные/культурные изменения происходят в отношении к физической окружающей среде из-за обеспокоенности ее состоянием. Влиятельные группы защитников окружающей среды оказывают давление на предприятия настолько, что ведущие нефтяные транснациональные корпорации и прочие компании ежегодно тратят огромные суммы на корпоративную рекламу, демонстрирующую их заботу об окружающей среде.

Деятельность организации Greenpeace начала оказывать огромное влияние на общественное мнение и сейчас отражается на принятии политических решений на национальном и интернациональном уровнях. Следует ожидать, что обеспокоенность состоянием окружающей среды будет расти и, следовательно, станет решающим фактором в управлении первоочередным маркетинговым активом – репутацией компании. Значение давления на бизнес подчеркнул недавний судебный процесс компании BP против организации Greenpeace с целью ограничения деятельности последней.

Такие автомобили, как Ford Ka, Renault Twingo и Mercedes Smart служат примерами компактных экономичных транспортных средств с малым выбросом загрязняющих веществ. Эти модели разработаны и выпускаются для эксплуатации в городских условиях, с учетом давления со стороны защитников окружающей среды и более строгих законодательных требований в отношении уровней загрязнения воздуха в крупных городах.

Еще более удивительно то, что Reliant Robin (трехколесный автомобиль с кузовом из стекловолокна, который первоначально был представлен в качестве самого дешевого транспортного средства для потребителей с низким уровнем доходов), получивший столько нелестных отзывов, был спасен от банкротства именно движением “зеленых”. В 1997 году Reliant Robin продавался в Австрии, Монако и Калифорнии как символ положения в обществе молодых специалистов, поскольку это транспортное средство потребляет очень мало бензина, не ржавеет и почти не загрязняет окружающую среду (и к тому же выглядит забавно) (Self, 1997).

4.4 ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ СРЕДА

Конец двадцатого века был ознаменован технологическими изменениями, влияние которых сказалось практически на всех отраслях промышленности. Например, микропроцессор стал вестником начала постиндустриальной эры и, вероятно, именно это, а не какое-либо иное изобретение оказало наиболее сильное влияние на современную жизнь. Микропроцессоры революционным образом изменили сбор данных, их обработку и распространение. Они стали причиной важнейших изменений в производственных технологиях и способствовали росту темпов технологических

изменений. Как указывает Котлер (Kotler, 1997), около 90 процентов ученых всей истории человечества живут и работают в наше время. Такой современный беспрецедентный уровень научно-исследовательской деятельности вносит существенный вклад в увеличение темпов изменений технологий и процессов.

Все это связано с сокращением периода коммерциализации новых изобретений. Например, с момента изобретения фотографии до достижения ею коммерческой жизнеспособности прошло более 100 лет. Аналогичный период для телефона составил 56 лет, для радио 35 лет, для телевизора 12 лет, для транзистора – всего 3 года. С другой стороны, с момента первой продажи телефона до подключения к телефонной сети 10 млн. абонентов по всему миру прошло 40 лет, тот же период для телевизора составил 18 лет, для персонального компьютера 15 лет, а для всемирной паутины всего 5 лет. В 2002 году в компьютерной отрасли был продан миллиардный компьютер, и, как ожидается, еще миллиард компьютеров будут проданы в течение предстоящих 6 лет.

Такое сокращение периода коммерциализации, в свою очередь, привело к сокращению жизненных циклов продуктов, которые сейчас устаревают гораздо быстрее, чем раньше. В японской индустрии электроники, например, время с момента возникновения потребности или спроса на новый продукт до отгрузки крупных партий этой продукции может составить менее пяти месяцев (пример – цветные телевизоры Matsushita). Компьютерная интеграция производства и дизайна способствует сокращению времени разработки новых продуктов. По существующим оценкам, в автомобильной отрасли это сокращение составило порядка 25 процентов.

Благодаря технологическим изменениям целые отрасли или сферы применения продуктов радикально меняются прямо на глазах. В 1977-78 гг. производители шин с диагональным кордом в США уступили 50 процентов рынка шин производителям покрышек радиального типа всего за 18 месяцев (Foster, 1986 b).

Новейшие технологии оказывают сильное влияние на определенные аспекты маркетинга. Появление микрокомпьютеров и их широкое применение в управлении привело к повышенному интересу к сложным системам моделирования рынка и поддержки принятия решений. Все большее количество информации можно хранить, анализировать и извлекать гораздо быстрее, чем

раньше. В 1965 году Гордон Мур из компании Intel предсказал экспоненциальный рост возможного количества транзисторов в интегральных схемах. Этот прогноз, ныне известный под названием закон Мура, гласит, что “вычислительная мощность силиконового чипа будет удваиваться каждые 18 месяцев”. Предсказание оказалось удивительно точным (рис. 4.4). Изменения, которые произошли в период с 1970 по 1999 год, были беспрецедентными. В журнале The Economist (октябрь 2000 г.) было отмечено, что цена 1 МГц вычислительной мощности снизилась с 7 601 доллара США в 1970 году до всего лишь 0,17 доллара в 1999 году. В то же время, за тот же период стоимость хранения 1 мегабайта информации упала с 5 257 долларов до 0,17 доллара, а стоимость передачи 1 трлн бит данных снизилась со 150 000 долларов до 0,12 доллара.

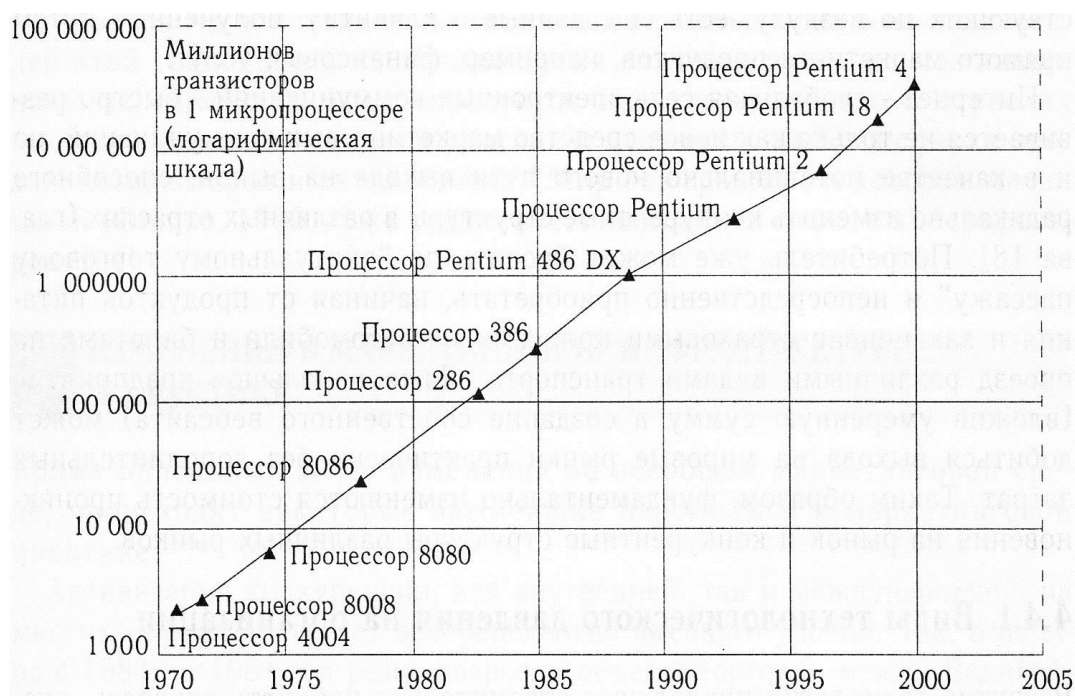


Рис. 4.4. Закон Мура в действии

Предприимчивые компании, занимающиеся маркетинговыми исследованиями, немедленно ухватились за возможности, предложенные новыми технологиями, для того чтобы быстрее, чем конкуренты, доставлять информацию своим клиентам. Поставщики услуг аудита для мелкой клиентуры (см. главу 6) сейчас могут в режиме онлайн предоставлять своим клиентам результаты проверок, закончившихся всего 24 часа назад. В условиях стремительно меняющегося рынка успех от поражения отделяет только способность быстро реагировать, приобретенная благодаря почти мгновенно передаваемой информации.

“Хранилища данных”, созданные путем сбора информации о клиентах, все чаще становятся основным маркетинговым ресурсом для компаний, обладающих потенциалом формирования более прочных и более длительных, чем у конкурентов, связей с клиентами. Примерами могут служить хранилища данных, накопленные такими розничными компаниями, как Tesco и Sainsbury’s, благодаря распространению карточек лояльности среди клиентов; авиакомпании собирают

информацию о клиентах с целью отслеживания покупательского поведения клиентов, часто путешествующих по воздуху; есть еще данные о клиентах, полученные путем прямого маркетинга продуктов, например, финансовых услуг.

Интернет – глобальная сеть электронных коммуникаций, быстро развивается не только как новое средство маркетинговых коммуникаций, но и в качестве потенциально нового пути выхода на рынок, способного радикально изменить конкурентные структуры в различных отраслях (глава 18). Потребитель уже может бродить по “виртуальному торговому пассажиру” и непосредственно приобретать, начиная от продуктов питания и заканчивая страховыми полисами на автомобили и билетами на проезд различными видами транспорта.

Даже небольшое предприятие (вложив умеренную сумму в создание собственного веб-сайта) может добиться выхода на мировые рынки практически без дополнительных затрат. Таким образом, фундаментально изменяются стоимость проникновения на рынок и конкурентные структуры различных рынков.

4.4.1. Виды технологического давления на организации

Развитие технологий продолжает стремительно набирать скорость, оказывая влияние не только на отрасли “высоких технологий”, такие как телекоммуникации и персональные компьютеры, но и на другие отрасли, в которых также применяются новые технологии. Билл Гейтс в статье под названием “Мир в 2003 году” (Fishburn and Green, 2002) зашел настолько далеко, что предсказал скорое исчезновение компьютеров как таковых. Все чаще компьютеры оказываются интегрированными в другие продукты.

По существующим оценкам, жители США ежедневно взаимодействуют уже со 150 встроенными “компьютерными” системами (в таких продуктах, как мобильные телефоны, автозаправочные колонки и системы компьютеризации учета в розничной торговле). На долю этих систем приходится 90 процентов всех микропроцессоров, эксплуатируемых в настоящее время. Аналогичным образом в Ассоциации полупроводниковой промышленности (информация тоже взята из работы Fishburn and Green, 2002) предполагают, что только в 2001 году отраслью производства микрочипов было выпущено примерно по 60 миллионов транзисторов на каждого жителя Земли, включая детей. Как ожидается, этот показатель к 2010 году возрастет до 1 миллиарда.

Изменения в способах производства компьютерных микросхем, скорее всего, будут способствовать дальнейшему увеличению вычислительной мощности и снижению себестоимости. Новейшая лазерная технология прямого воздействия позволяет впечатывать мельчайшие компоненты в расплавленный кремний. Результатом, вероятно, станет 100кратное увеличение количества транзисторов в одной микросхеме, а также значительная экономия затрат. Время и расстояние стремительно сокращаются по мере того, как фирмы начинают пользоваться сетью Интернет для продвижения своих товаров на действительно глобальные рынки. Одним из показателей этой тенденции в настоящее время является

развитие межнациональных сегментов рынка продуктов и услуг не только в отраслях быстрого питания, торговли книгами и игрушками, но и в сферах продаж компьютеров и автомобилей. “Мир без границ”, о котором писал Омэй (Ohmae, 1990), уже существует, по крайней мере, в киберпространстве!

4.5 ИЗМЕНЕНИЯ В МАРКЕТИНГОВОЙ ИНФРАСТРУКТУРЕ И ПРАКТИКЕ

Кроме описанных выше изменений во всеобщей маркетинговой среде, происходят некоторые важнейшие перемены и в маркетинговой практике. Активизация конкуренции, как внутренней, так и международной, на многих рынках достигает беспрецедентно высокого уровня. Так, в период с 1983 по 1984 год резко возросли объемы торговли между Великобританией и остальным миром.

В 1983 году объем экспорта из Соединенного Королевства составил 61 млрд. фунтов стерлингов. К 1993 году этот показатель удвоился и достиг 121 млрд. фунтов стерлингов (Annual Abstract of Statistics, 1995). И все же к концу 1990-х гг. экспорт из многих секторов промышленности оказался под угрозой, поскольку стабильность фунта стерлингов как сильной валюты способствовала увеличению цен на товары, экспортируемые из Великобритании.

Глобализация рынков

Некоторые авторы (например, Farley, 1997) доказывают, что многие рынки приобретают характер глобальных, и ни одно предприятие, независимо от его величины, не может избежать глобальной конкуренции. Доказательство в основном строится на описании влияния технологий на людей во всем мире. Технология позволяет обеспечить доступность продуктов и осведомленность потребителей о них.

Фарли считает, что в настоящее время мы приближаемся к созданию гигантских рынков мирового масштаба, на которых можно активно следовать стратегии экономии, обусловленной ростом объемов производства, маркетинга, распределения. Результатом станет существенное снижение затрат, что создаст серьезные проблемы для конкурентов, пока не вышедших на глобальный рынок. Сейчас компании осознают многие преимущества, связанные со снижением затрат, поскольку, работая на Едином рынке ЕС, они стремятся к рационализации своих производственных и дистрибьюторских условий.

Контраргументом глобализации является то, что рынки становятся все более фрагментированными, а потребители все больше заинтересованы в проявлении собственной индивидуальности (King, 1985), а не в приобретении серийно выпускаемых товаров массового потребления. К тому же практически нет доказательств всеобщего предпочтения самых дешевых товаров. Спрос на низкие цены, с учетом преимуществ и дополнительных особенностей других продуктов, на многих рынках не доказан. Каждый рынок нуждается в специальном изучении с исследованием факторов, очевидно оказывающих влияние на него.

Независимо от того, соглашаетесь вы с доказательствами в пользу глобализации или нет, ясно одно: игнорируя международную конкуренцию, организации сильно рискуют. Классическим примером тому служит британская отрасль производства мотоциклов, некогда господствовавшая на рынке, а теперь фактически несуществующая из-за того, что в свое время оказалась неспособной дать отпор японским производителям дешевых и качественных мотоциклов.

В то же время по мере того как рынки становятся глобальными, происходит более резкое очерчивание границ существующих рыночных сегментов. Наиболее преуспевающими являются те компании, которые осознали возрастающую важность сегментации и укрепили позиции своих продуктов с тем, чтобы извлечь максимальную выгоду. Яркий пример компания Van den Berghs, работающая на британском рынке сливочного масла и маргарина. Ей удалось четко выявить несколько основных сегментов рынка и позиционировать отдельные бренды таким образом, чтобы удовлетворить потребности этих сегментов (см. главу 12). Сейчас компании принадлежит более 60 процентов рынка маргарина, и она добилась этого благодаря своей политике доминирования в каждом конкретном сегменте рынка.

Компания Laura Ashley была учреждена в 1953 году Бернардом и Лорой Эшли. Основным направлением стиля компании стала квинтэссенция британской концепции дизайна, для которой характерны длинные струящиеся юбки и романтические растительные узоры. Именно это стало залогом успеха компании в 1960-1970-е гг. Обои от компании Laura Ashley, выполненные в стиле времен королевы Виктории и короля Эдуарда VII, были благосклонно восприняты в Британском посольстве в Вашингтоне и в Хайгрове, а также в доме принца Уэльского. Молодая принцесса Диана любила блузы и набивной английский ситец с цветочными узорами от компании Laura Ashley.

Начав с разработки моделей женской одежды, компания быстро распространила свою деятельность на производство тканей, обоев и красок, объединенных одной концепцией дизайна. В Уэльсе было открыто несколько фабрик, а к 1997 году компании принадлежало более 400 розничных магазинов по всему миру. Из этих магазинов более 150 работало в Соединенных Штатах. К 1997 году объем продаж компании достиг 320 миллионов фунтов стерлингов, но она неоднократно предупреждала о сокращении прибыли, и акции этой компании за 12 месяцев утратили три четверти своей стоимости. Убыточные производственные подразделения стали объявлять о сокращении штатов.

Поворотным пунктом в истории компании стала смерть ее основателя в 1985 году. Утрата компанией своего видения на этом этапе сопровождалась убытками по результатам практически каждого года из последующих 12 лет. Энн Айверсон (в то время президент компании) столкнулась с необходимостью радикального изменения компании и ее возвращения к положению фирмы, популярной среди богатых 35-50-летних покупательниц модной одежды. В своих комментариях специалисты из Сити указывали на сильное положение на этом важнейшем рынке таких новых конкурентов, как компания Ralph Lauren, и пришли к выводу о том,

что “прежде чем закончатся деньги, руководство должно решить, какой быть компании” (Daily Telegraph, 1997; Olins, 1997a).

4.5.1. Роль маркетинга

Роль маркетинга в современной корпорации в последние годы подверглась глубокому пересмотру (например, Webster, 1992). Можно доказать, что функция маркетинга играет важнейшую роль в том, чтобы компания могла идти в ногу с последними изменениями в окружающей компанию среде, и в конкурентной среде. Но в том, каким образом выполняется эта роль, скорее всего, будут отражены основные факторы изменений, а именно: все более искушенные покупатели; перемещение акцентов с разовых сделок купли-продажи на долгосрочные отношения с клиентами; влияние информационных технологий (ИТ) на изменения в работе рынков и организаций; развитие сетевых организаций, состоящих из групп компаний, которые совместно работают ради максимально полезного использования ключевых видов своей компетентности и объединены на основе различных стратегических союзов, вертикальной интеграции и свободных партнерств (Webster, 1994). Влияние этих факторов на маркетинговую деятельность имеет далеко идущие последствия (см. главу 15).

4.6 НОВЫЕ СТРАТЕГИИ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЯЮЩЕЙСЯ СРЕДЫ

В качестве реакции на описанные выше факторы, в управлении маркетингом и в теории маркетинга возникает ряд критических вопросов.

Во-первых, и это самое главное для получения устойчивого конкурентного преимущества в стремительно и, зачастую, непредсказуемо меняющихся условиях, компании необходимо умение быстро учиться и быстро адаптироваться (Dickson, 1992). Основная проблема для любой организации связана с созданием оптимального сочетания культуры и климата с целью максимального содействия обучению (Slater and Narver, 1995).

Крупная британская розничная компания W.H.Smith изменялась медленно. Почти на всех главных улицах в Великобритании и на железнодорожных станциях были расположены точки розничной торговли, принадлежащие этой компании, где продавались журналы, газеты, книги, канцелярские товары, аудио и видеокассеты, компакт-диски. Впервые книжные киоски этой фирмы появились в 1792 году, а в 1997 году рыночная стоимость компании W.H.Smith достигла 1,1 миллиарда фунтов стерлингов, и каждую неделю в торговых точках этой компании делали покупки 10 миллионов человек.

Тем не менее, на протяжении 1980-1990х гг. традиционный основной рынок компании W.H.Smith стал мишенью для атаки сильнейших конкурентов. С одной стороны, в это время наблюдался рост количества специализированных магазинов розничной торговли, таких как Dillons, а с другой стороны, наступил период активной экспансии ведущих групп супермаркетов, в которых также продавались книги, газеты, музыкальная и видеопродукция.

Компания W.H.Smith выкупила специализированные предприятия Dillons и Our Price, но основная розничная сеть продолжала сдавать свои коммерческие позиции. Многие периферийные предприятия были проданы президентом компании Биллом Кокбурном, который в середине 1990х гг. в течение нескольких лет, до своего выхода в отставку в 1996 году, пытался вернуть компании статус “розничного торговца мирового класса”.

Руководство проблемной розничной сети утверждает, что компания W.H.Smith представляет собой сеть универсальных магазинов, которая занимает среднее положение на рынке и обслуживает клиентов, которые не являются покупателями в магазинах Dillons или Tesco. Розничный бизнес стремится к тому, чтобы найти свое место на рынке, но не успевает за переменами. Отдельные специалисты из Сити обвиняют компанию W.H.Smith в самоуспокоенности. Аналитики полагают, что базовая розничная концепция и форма торговли этой компании отжили свой век, лишив предприятие надежной стратегии развития в основном направлении бизнеса (Olins, 1977b; Weyer, 1997).

В условиях все более требовательных, оживленных и конкурентных рынков компания должна быть ориентированной на существующий рынок, и другого выбора у нее нет. Но это не означает, что она должна вести чрезмерно усложненную маркетинговую деятельность и создавать маркетинговые департаменты, отличающиеся замысловатой структурой. Важнее всего оставаться ближе к клиенту, понимать его нужды и потребности, направлять ресурсы фирмы, ее активы и способности на создание большей ценности для клиента. В данном случае основанный на ресурсах взгляд на фирму (см. Hamel and Prahalad, 1994) способствует развитию нового понимания ради достижения необходимого соответствия между фирмой и рынком (Day, 1994a).

На многих рынках, скорее всего, активизируется переход от маркетинга, основанного на сделках, к маркетингу отношений, поскольку фирмы стремятся к налаживанию более тесных связей со своими клиентами (см. Payne, 1995). Тем не менее необходимо понимать: для того чтобы отношения сохранялись в течение длительного времени, они должны быть выгодны обеим сторонам. Слишком многие из ранних попыток “строительства отношений” были простыми механизмами покупки краткосрочной лояльности. Строительство отношений должно стать гораздо более усложненным.

К тому же фирмы все больше практикуют “многорежимный” маркетинг: следуют интенсивным стратегиям создания отношений с одними клиентами, применяют менее интенсивные стратегии для укрепления связей с другими клиентами, а в работе с третьими – придерживаются стратегии отношений “на расстоянии вытянутой руки”. Применение различных стратегий в работе с разными клиентами зависит от долгосрочной ценности определенного клиента и его требований.

4.6.1. Маркетинговые стратегии

И все же недостаточно предположить, что фирмы должны разрабатывать новые стратегии лишь потому, что времена меняются. Проблема может состоять не только в том, что нам необходимы новые стратегии, но и в том, что нам нужно разрабатывать кардинально новые подходы к стратегии. Например, на конференции Академии маркетинговых наук в 1997 году два ведущих теоретика в сфере маркетинга Джерри Шет и Дэвид Крэйвенс говорили о тенденциях стратегического развития, которым, по их мнению, необходимо противостоять.

Шет бросил вызов традиционной маркетинговой концепции, привлекая внимание к следующим направлениям:

- **Глобальное позиционирование.** Шет призывает стратегов думать о глобализации и сосредоточиться на основных видах компетентности, вместо того чтобы заниматься внутренним рынком и портфелем направлений бизнеса и брендов. Он предполагает, что существует потребность в новом подходе к увеличению акционерной ценности (рис. 4.5).
- **Основной бренд.** Шет доказывает, что сила основана на выявлении бренда, связывающего все части предприятия воедино – в этом заключается основная сила компаний Toyota и Honda по сравнению с десятками брендов, принадлежащих корпорации General Motors.
- **Интегрированное предприятие и концентрация внимания на конечном пользователе.** Проблема, связанная с управлением людьми, процессами и инфраструктурой с целью предоставления ценности конечному пользователю.
- **Процессы, лучшие в своем классе.** Например, клиенты должны не просто сравнивать сервис одной авиакомпании с другими; новые стандарты, которым должна соответствовать авиакомпания, основаны на превосходстве сервиса таких ведущих компаний, как Federal Express и Marriott Hotels, проблема заключается в том, чтобы отвечать мировым стандартам, какое бы происхождение они не имели.
- **Массовое производство на заказ.** Очень важно добиться экономии от роста масштабов, но в то же время необходимо выпускать продукты или услуги, адаптированные к индивидуальным требованиям клиентов.
- **Передовые технологии.** Новые технологии лежат в основе всех аспектов маркетингового процесса, даже в основе самого продукта настолько, что это может показаться невероятным. Например, одним из новых продуктов в Японии является “умный унитаз”. Не вдаваясь в технические подробности, скажем только, что человек просто садится на него, а все остальное за него в основном делает унитаз. К тому же унитаз делает анализ испражнений и измеряет кровяное давление и температуру человека. Бесполезная технология? Но только не в ситуациях, когда стареющее население имеет потенциальные проблемы со здоровьем, а мест в больницах недостаточно. Примерно за 600 долларов можно приобрести такой бытовой прибор для оперативной медицинской диагностики, а это может спасти немало жизней.

Крейвенс подчеркнул, что традиционные взгляды на стратегию могут быстро устареть. Он доказал, что стратегические парадигмы последних 20 лет становятся все более неадекватными, поскольку мы находимся на пороге новой эры “стратегий, основанных на рынке”. Прогнозы Крейвенса звучат следующим образом:

- **Рынки формируют стратегию бизнеса.** Крейвенс полагает, что рынок окажется преобладающей силой, которая будет формировать работу предприятия. Именно этот фактор связывает воедино промышленную экономику, тотальное управление качеством (TQM), оценку финансовых инвестиций и перестройку бизнес-процессов.
- **Сети взаимосвязанных рынков продуктов.** Традиционные границы, основанные на традиционных рынках продуктов, сотрутся и станут бесполезными, и это станет нормой. Взгляните, к примеру, на то, как компании Sainsbury's и Tesco, специализировавшиеся на сфере продуктовых супермаркетов, перемещают свою деятельность в область банковских и финансовых услуг. Как еще можно объяснить перемещение компании Virgin из сферы торговли музыкальной продукцией в сферу розничной торговли, затем в отрасль авиаперевозок, железнодорожных перевозок, финансовых услуг, косметики, напитков, одежды и все это под единым брендом Virgin?
- **Переход от функций к процессам.** Новая эпоха стратегии, основанной на рынке, характеризуется повышенной концентрацией внимания на процессе выхода на рынок, а не на интересах традиционных отделов и специалистов.
- **Стратегические союзы.** Для многих компаний будущее связано с сотрудничеством и партнерством (что позволит им сосредоточиться на основных видах компетентности), а не с традиционной конкуренцией.
- **Карта сбалансированных показателей.** Учет показателей подразумевает оценку преимуществ, предоставляемых всем участникам, заинтересованным в деятельности организации.

Из этих прогнозов вытекает потребность в создании новых типов стратегий, а не только большее их количество. Они также подчеркивают критическое значение чувствительности к рынку и способности к организационному обучению. Это позволит организациям понимать, что происходит, и действовать соответственно.

Сочетание всех перечисленных выше факторов представляет собой стратегическое планирование в целом и маркетинговое планирование в частности – задачи, которые сейчас стали еще сложнее, чем когда-либо. К тому же сейчас виды деятельности, направленные на решение этих задач, становятся более жизненно необходимыми, чем раньше. Стратегическое маркетинговое планирование сегодня предназначено для того, чтобы придать организации гибкость, благодаря которой она сможет справиться с возросшим уровнем сложности и нестабильности и в полной мере воспользоваться преимуществами, связанными с изменениями в окружающей среде. В основе процесса планирования лежит формирование сильного конкурентного положения и надежной маркетинговой стратегии, о которой речь идет ниже.

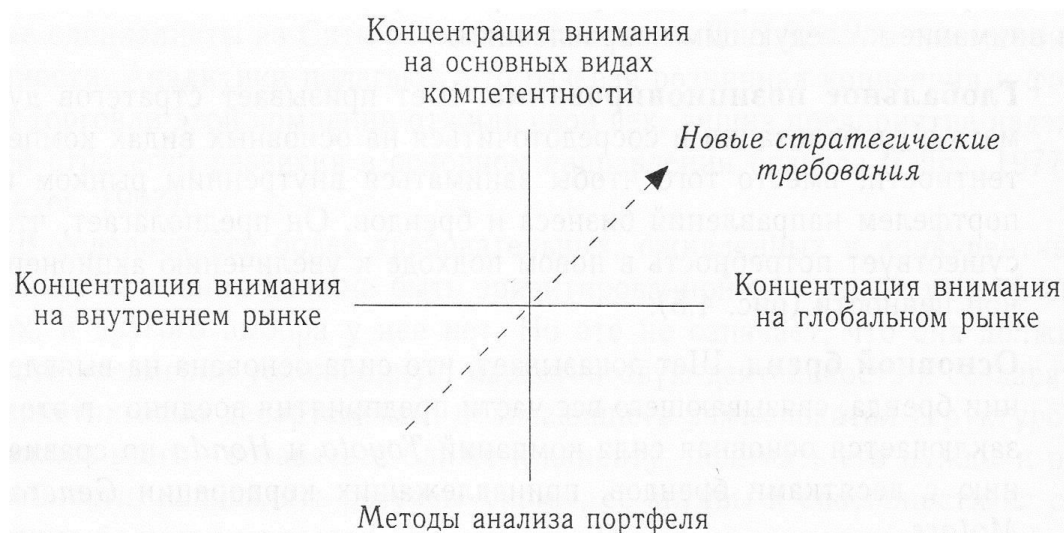


Рис. 4.5. Смещение стратегических акцентов с целью повышения биржевой стоимости акции

4.7 ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Теперь можно сделать несколько общих выводов и определить их значение для управления маркетингом. Во-первых, во многих отраслях промышленности период быстрого роста навсегда ушел в прошлое. В тех отраслях, где сохраняется возможность высоких темпов развития, конкуренция, вероятно, резко активизируется и примет интернациональный характер. Компания больше не может позволить себе быть ориентированной на маркетинг. Это само собой разумеется. Ключом к успеху станет эффективное воплощение маркетинговой концепции на основе четко определенных стратегий позиционирования.

Во-вторых, изменения создают благоприятные возможности для технически прогрессивных организаций и опасны для тех, которые, подобно Spud, пытаются тормозить нововведения. Возможно, вскоре появятся новые определения понятий “работа” и “отдых”, благодаря чему откроются новые возможности перед компаниями, готовыми и способными использовать эти возможности. Изменяющийся демографический профиль, особенно в отношении возраста, семейного положения и распределения доходов также предполагает наличие множества благоприятных возможностей для управления маркетингом.

В-третьих, скорость изменения окружающей среды растет, а это ведет к усложнению, бурным процессам или к нестабильности. Технологические разработки способствуют сокращению жизненных циклов продуктов и сжатию сроков коммерциализации. Бурные потрясения на рынке усложняют задачу прогнозирования. В результате сокращаются возможности планирования. Если раньше долгосрочные планы работы на относительно предсказуемых рынках могли охватывать период в 10-15 лет, то сегодня очень немногие компании могут планировать свою деятельность более чем на несколько лет вперед хотя бы в самых общих чертах.

В-четвертых, успешные стратегии со временем вырождаются. То, что приносило успех в определенное время на определенном рынке, не может быть гарантией успеха в будущем на том же или на других рынках.

Пример из практики. «Умные» дома

В одной из лабораторий Массачусетского института технологий исследователи создают модель жилого дома. У этого дома нет ни травы на крыше, ни солнечных батарей, ни других признаков, ассоциирующихся с большинством “домов будущего”. Фактически, этот дом вообще не имеет стен. Инновации, связанные с ним, в основном имеют отношение к технологиям и к использованию пространства – это цифровые столы и рабочие поверхности, а также медицинский уголок для приема и анализа информации о здоровье человека.

Этим научно-исследовательским проектом руководит Кент Ларсон, архитектор и ведущий научный специалист кафедры архитектуры МИТ. Ларсон уверен, что скоро дом будет играть “необычную новую роль” в жизни человека, став местом для покупок, для работы и обучения, а не только местом, где человек ест, спит и отдыхает.

По словам Ларсона, строители домов так медленно адаптировались к новым технологиям для дома, что эта отрасль скоро будет захвачена аутсайдерами. “Индустрия жилищного строительства в США сейчас выпускает ту же стандартную продукцию низкого качества, что и 50 лет назад, говорит он. Возьмите хоть куклу Furby за 39 долларов – это воплощение гораздо более совершенных технологий”.

Ларсон говорит о не столь отдаленном будущем, когда покупатели будут строить собственные дома с помощью интернет сайтов, где можно найти немало разнообразных предложений интегрированного дизайна, технологий, обстановки и пакетов финансового планирования. Кухня может быть от Ikea Systems, структура – от BMW, а обстановка станет результатом совместной деятельности сети магазинов “сделай сам”, компаний Home Depot и Martha Stewart, специализирующихся на благоустройстве жилья.

Возможно наличие в доме кабинета, который при необходимости превращается в комнату для официальных обедов или спальню для гостей. Покупатель может предусмотреть наличие в своем доме “отдельной квартиры с минимальными кухонными и сантехническими удобствами” для престарелого родителя, которая будет оборудована устройствами для круглосуточного наблюдения за состоянием здоровья. По своему выбору покупатель может оформить закладную сроком на 20 лет, а также пакеты на содержание и ремонт жилья и гарантию на 20 лет. Через четыре недели после того, как будет сделан окончательный выбор, предварительно изготовленные компоненты будут доставлены на участок для строительства, а еще через две недели дом будет полностью готов. Система датчиков и цифровых дисплеев позволяет дому “выучить” модели поведения своих жильцов. Через несколько недель в нужное время будет автоматически

происходить регулировка освещения, а если запасы провизии на исходе дом сам закажет для вас еще баночку консервов из тунца.

Ларсон и его коллеги из МИТ считают, что два основных фактора, движущих изменениями в характере жилья – это технологии и старение населения. Технологии можно использовать для того, чтобы экономить время (особенно на поездках), что очень удобно для семей, которые предпочтут провести лишний час на теннисном корте, а не в супермаркете. Технологии также позволяют повысить уровень жизни. Старея, люди становятся менее мобильными и хотят получать больше услуг, не выходя из дома.

Исследовательская команда планирует продвинуться еще на шаг в своих теориях, построив реальный дом для того, чтобы проверить свои новые идеи на практике. Ларсон уверен, что им предстоит не столько изобретать нечто новое, сколько заниматься адаптацией уже существующих технологий. Есть все основания верить в то, что многие нововведения МИТ, в конце концов, появятся на наших кухнях и в гостиных, а не в музеях футуристических курьезов. Крайне нелестные отзывы Ларсона об американском жилищном строительстве вполне применимы и к Великобритании, или, возможно, это было именно так до недавнего времени.

В течение последних 12 месяцев обсуждению подверглись многие из идей Ларсона, и в некоторых случаях они нашли свое воплощение в продукции британских строителей жилья. В поселке Гринвич Миллениум в Лондоне компании Countryside и Taylor Woodrow строят гибкие комнаты с движущимися стенами и складными кроватями. Компания Laing Homes тоже экспериментирует с “умными” домами, применяя технологии, которые позволяют контролировать системы освещения, отопления и безопасности.

Три компании Wates, Wilcon и Berkeley Homes заинтересовались возможностью предложения своим покупателям пакетов на обслуживание и усовершенствование жилья. Фирма Coll Hill Spink, занимающаяся строительством роскошных лондонских домов, уже продала особняк со встроенным вращающимся экраном, который может работать как телевизор или персональный компьютер в зависимости от того, направлен ли он в сторону кухни или гостиной.

Компания First Penthouse строит дома из предварительно изготовленных блоков, хотя для того, чтобы найти такие блоки, представителям компании пришлось съездить в Швецию. Строители поселка Гринвич Миллениум надеются иметь достаточно высокий спрос на предварительно изготавливаемые конструкции, тем самым бросив вызов британским производителям.

Немаловажен и вопрос обслуживания. Исследователи МИТ говорят о доме, который должен быть оборудован так, чтобы была возможность получения доступа к большому количеству услуг. (Площадь среднего дома в США 30 лет назад была равна 1500 кв. футов, а сейчас увеличилась до 2200 кв. футов). Это всего лишь одна часть проблемы обслуживания. Альтернативным путем экономии времени является найм людей для выполнения услуг. Сью Фоксли,

помощник директора по вопросам исследований в Великобритании, из компании Jones Lang LaSalle, говорит о том, что появление “массовых богачей”, то есть людей, у которых много наличных, но мало времени, это основная тенденция, к которой должны адаптироваться строители жилья.

И некоторые из них уже начали это делать. В жилом многоквартирном доме Panoramic, построенном компанией Benchmark на берегу Темзы в Вестминстере, жители могут воспользоваться не только автостоянкой, на которой им предоставят услуги по мойке автомобиля, но и рядом других сервисных пакетов. Пол Фейзий, которому принадлежала идея создания Panoramic, учредил новую компанию Concierge Company, которая специализируется на предоставлении высокого уровня обслуживания жилых домов.

Услуги химчистки, прачечной и, в частности, консьержей, столь популярные в Нью-Йорке, пересекли Атлантику и прочно обосновались в Лондоне. Практически ни в одном из новых элитных жилых домов сейчас не обходятся без швейцара. Проектом квартала St. James Homes в элитном пригороде Кью предусмотрено наличие одетых в униформу охранников и садовников.

Следующим шагом в развитии станет предложение условий жизни на уровне пятизвездочных гостиниц. Представьте: вы не просто поручаете швейцару заказать для вас столик в ресторане, а заказываете ризотто из омаров с доставкой в квартиру, и его приготовит для вас шеф-повар, работающий на первом этаже вашего дома. Не станет ли это новой тенденцией, которой суждено пересечь Атлантику?

Вопросы для обсуждения

1. С помощью анализа PEST выделите силы, которые оказывают давление на изменения на рынке жилья.
2. Как изменения в демографической структуре и стиле жизни могут влиять на общий спрос на жилье и на типы жилья, необходимые людям? Какие еще тенденции могут оказать сильное влияние на рынок жилья?
3. Учтены ли в исследовании MIT важнейшие вопросы, выявленные вами на основе анализа PEST? Какие маркетинговые стратегии являются оптимальными для того, чтобы строительная компания могла соответствовать изменяющимся потребностям рынка?

5. Анализ конкурентной среды

«Успех порождает неудачу... модель прошлого успеха становится основным препятствием на пути адаптации фирмы к новой реальности.»

Ансофф (1984)

ВСТУПЛЕНИЕ

Борьба между фирмами за возможность обслуживания клиентов вот суть современной экономики, подчиняющейся требованиям рынка. В последние годы двадцатого века конкуренция стала более интенсивной, поскольку фирмы стали стремиться к конкурентному преимуществу на еще более переполненных рынках и удовлетворять потребности все более взыскательных покупателей. В настоящей главе описан ряд инструментов, позволяющих понять структуру конкурентной среды, в условиях которой работают предприятия, и осознать ее возможности и угрозы. Невозможно сформулировать простые правила достижения успеха в конкуренции, зато можно описать формы среды, существующие в различных отраслях, конкуренцию внутри такой среды, а также когда и почему определенные стратегии приводят к успеху.

Тем не менее следует помнить, что отрасли и рынки это не одно и то же. Отрасль – это совокупность организаций, характеризующихся общностью технологий и продуктов, а рынок – это совокупность покупателей, объединенных одинаковыми потребностями. Например, фирмы, специализирующиеся на производстве крупной бытовой техники холодильников, стиральных машин и т.д., представляют собой отдельную отрасль. С другой стороны, существует рынок продукции, имеющей отношение к стирке, сюда относятся товары и услуги, необходимые потребителям в связи со стиркой.

Такое разделение является очень важным по двум причинам. Во-первых, если мы будем думать только о традиционном понятии отрасли, то можем забыть о потенциале конкуренции с точки зрения своих клиентов, поскольку другие компании выпускают различные продукты и технологии, удовлетворяющие ту же потребность. Например, компаниям, традиционно специализирующимся на финансовом обслуживании, доставил массу неприятностей выход на рынок компании Virgin, предлагающей упрощенные продукты и владеющей технологиями прямого маркетинга. Казалось, компании, работающие “по старинке” не способны отреагировать на проникновение в сферу финансовых услуг многоотраслевых фирм, таких как сети супермаркетов и авиакомпаний.

Во-вторых, есть признаки того, что многие компании, находясь под давлением дистрибьюторов и розничных продавцов, вынуждены отказаться от традиционных определений отрасли. Например, управление по категориям в розничной торговле продуктами питания имеет основополагающее значение, поскольку розничных продавцов интересуют определенные категории продуктов, удовлетворяющих конкретные потребности, такие как, скажем, стирка одежды, легкая закуска или ланч, а не отдельные продукты или бренды. Эффект управления по категориям может оказаться странным – например, компания

WalMart выявила взаимосвязь между покупками одноразовых подгузников и пива по пятницам вечером (см. главу 1). Суть в том, что не следует быть категоричными в выводах относительно особенностей отрасли, признавая, что рынки могут изменяться таким образом, который лишит смысла все традиционные определения отрасли.

Систематический анализ среды существования бизнеса, как правило, начинается на макроуровне, привлекая внимание к аспектам более широкой среды, могущим повлиять на конкретные рынки, на которых работает фирма (см. главу 4). Тем не менее на более специфическом уровне одной отрасли полезно начать с определения сил, движущих внутриотраслевой конкуренцией. Затем мы перейдем к описанию стратегических групп, которое станет необходимой основой для понимания возможностей и угроз, стоящих перед отдельными фирмами. Именно внутри этих стратегических групп фирмы конкурируют, развиваясь, выживая или приходя в упадок.

5.1 МОДЕЛЬ ПЯТИ СИЛ В ОТРАСЛЕВОЙ КОНКУРЕНЦИИ

Портер (Porter, 1980) предположил, что на уровне стратегических коммерческих единиц конкуренцию формируют пять основных сил, и систематический анализ каждой из них по очереди поможет менеджерам выявить факторы, определяющие конкурентоспособность в определенной отрасли. Наглядная схема влияния пяти сил изображена на рис. 5.1.

Модель пяти сил полезна не только для коммерческих организаций. Она также может пригодиться организациям государственного и некоммерческого секторов, чтобы они научились лучше понимать своих клиентов, поставщиков и другие организации, с которыми, возможно, приходится конкурировать ради получения поддержки (финансовой или иной). Каждая из пяти сил будет описана ниже.

5.1.1. Соперничество между существующими компаниями

В первую очередь, конкуренция в любой отрасли разворачивается среди существующих участников. Это соперничество, скорее всего, будет наиболее интенсивным в случае преобладания ряда условий:

- Если конкуренты внутри отрасли занимают приблизительно равное положение по величине и/или доле рынка. Примером может служить британский рынок шоколада, на котором трем основным соперникам, компаниям Cadbury Schweppes, Nestle и Mars принадлежат примерно одинаковые доли рынка. Между ними ведется очень активная конкурентная борьба за получение дополнительной процентной доли рынка, и это ведет к увеличению расходов на рекламу, интенсивной ценовой конкуренции и к постоянному выпуску на рынок новых продуктов. В периоды медленного рыночного роста, особенно если в жизненном цикле продукта они соответствуют этапам зрелости и упадка (см. ниже). При таких обстоятельствах отдельная компания добивается роста только за счет своих конкурентов, и, следовательно, конкуренция усиливается. Удачный пример – рынок

мобильных телефонов, рост которого замедлился в начале 2000х гг., и фирмы, такие как Ericsson и Nokia, столкнулись с проблемой избытка производственных мощностей и вступили в ценовую конкуренцию, чтобы сохранить объемы продаж.

- Если препятствия на пути к уходу с рынка достаточно высоки. Если фирме сложно уйти с рынка когда она начала работать на нем, то она, скорее всего, будет жестко конкурировать ради достижения успеха. Высокие первоначальные инвестиции могут создать психологические (или эгоистические) препятствия на пути к уходу с рынка. Высокие затраты в случае сокращения штатов (денежные расходы или социальные последствия) могут остановить фирму на пути к уходу с рынка. Или же присутствие на электронном рынке может оказаться необходимым для того, чтобы фирма имела возможность конкурировать в более прибыльных сегментах (многие государственные почтовые службы вынуждены оставаться в отрасли для того, чтобы продолжать участвовать в дорогостоящих операциях по доставке почты в отдаленные районы).
- При низкой дифференциации продукта. На рынках, где покупатели не видят большой разницы между продуктами, если присущее этим продуктам качество и внешняя ценность воспринимаются как одинаковые, конкуренция ради продаж обычно бывает более интенсивной. Основная причина состоит в том, что затраты клиента на “переключение” стоимость перехода (финансовые расходы, неудобство и проч.) от одного поставщика к другому – являются низкими.
- Если постоянные расходы относительно высоки. Высокие постоянные расходы требуют достижения более высоких объемов продаж, чтобы покрыть затраты. Соперничество может быть очень активным, пока не будет достигнут необходимый объем. В отраслях, специализирующихся на энергоснабжении, постоянные расходы на производство энергии очень существенны по сравнению с переменными расходами на поставки энергоносителей, что ведет к интенсивной конкуренции между предприятиями-производителями энергии.



Рис. 5.1. Пять сил, движущих конкуренцией

5.1.2. Угроза проникновения на рынок

Принимая во внимание существующих соперников, организации также не следует забывать о потенциальной угрозе со стороны новых участников рынка. В отрасли авиаперевозок, например, появились участники, предлагающие дешевое обслуживание “без всяких дополнительных услуг”: такие компании, как easyJet и Ryanair, вышли на рынок в течение последнего десятилетия. Вероятность проникновения на рынок возрастает под влиянием ряда обстоятельств. Барьеры на пути к проникновению могут быть низкими, если выполняются следующие условия:

- **Низкие затраты проникновения на рынок.** Так, с развитием сети Интернет многие отрасли, для проникновения на рынок которых раньше требовались значительные капиталы и инвестиции, сегодня стали более доступны для конкурентов, менее обеспеченных ресурсами. Например, компания Amazon.com стала участником онлайн-рынка в сфере розничной торговли книгами, обладая при этом скромным капиталом, не имея потребности в инвестициях в строительство магазинов, а ведь именно этим приходилось заниматься существующим компаниям.
- **Возможность использования существующих или новых каналов распределения.** Джонсон и Шоулс (Johnson and Scholes, 1999) отмечают, что проникновению на рынок пива в Германии, Соединенном Королевстве и во Франции препятствует система финансирования баров и пивных крупными пивоваренными компаниями. Такая “система связей” с поставщиками гарантирует доступна рынок крупным пивоваренным предприятиям, но ограничивает доступ новым и мелким пивоваренным компаниям, по сути, становясь препятствием на пути проникновения на рынок.
- **Ожидается слабая реакция со стороны конкурентов.** Решительный отпор со стороны существующих участников рынка может быть одним из наиболее значительных факторов, тормозящих проникновение на рынок. Например, в 1980-е годы компания IBM заявила о своем намерении защитить рынок универсальных компьютеров от новых участников настолько решительно, что другие компании предпочли выйти на другие секторы рынка, вместо того чтобы непосредственно конкурировать с “Биг Блю”. Наоборот, если участники рынка кажутся слабыми или недостаточно решительно защищающими свои рынки, вероятность появления новых участников возрастает. Финансовое состояние крупных авиаперевозчиков в конце 1980-х и в 1990-е гг. не давало им достаточно силы для того, чтобы вытеснить с рынка новых участников, предлагающих более дешевое обслуживание, а ведь это заставило крупные компании значительно снизить тарифы на перевозки. Существующие участники не располагали необходимой свободой действий для того, чтобы отреагировать надлежащим образом, а новые прекрасно об этом знали.
- **Недостаточная степень дифференциации.** Если различия между предложениями существующих участников рынка почти незаметны, то это, вероятно, расширит возможности для того, чтобы новые участники выступили на рынке с предложением чего-то уникального и ценного.

- **“Пробелы” на рынке.** На рынках, где существующие участники неадекватно удовлетворяют потребности и желания клиентов, имеется больше возможностей для того, чтобы новые участники заняли прочное положение в недостаточно охваченных или пустующих сегментах рынка. В частности, высоко сегментированные рынки, на которых существующие фирмы медленно признают разнообразие потребностей клиентов, представляют собой “лакомый кусочек” для новых участников.

5.1.3. Угроза со стороны новых технологий

Новые участники могут использовать технологию, существующую в отрасли, или же попытаться революционным образом изменить рынок, “перепрыгнув” через традиционно применяемые методы. В действительности, технологические новинки могут быть предложены новыми участниками или существующими фирмами, решившими действовать по-новому. Замена может способствовать активизации конкуренции в отрасли по ряду причин:

- **Избыточность существующих технологий.** Среди классических примеров можно назвать такие: резкое сокращение отрасли производства логарифмических линеек после изобретения микрокалькуляторов, победа электронных технологий над механическими часовыми механизмами, а также цифровое телевидение, пришедшее на смену аналоговому. Если технологии быстро изменяются, борьба за первенство между фирмами обычно становится более интенсивной.
- **Инкрементное совершенствование продукции.** Даже если отрасль не претерпевает революционных перемен буквально “за одну ночь”, то из-за поэтапных изменений в технологии существующие рыночные предложения быстро устаревают. Например, технологические разработки в компьютерной индустрии продвигаются быстрыми темпами: персональные компьютеры устаревают практически сразу же после продажи! Появление электронной почты в качестве средства коммуникации (пока) не сделало обычное письмо полностью устаревшим, но оказало значительное воздействие на почтовые службы. Электронная почта – это почта, которая позволяет отправить письмо по телефонным проводам, а не опускать его в почтовый ящик.

5.1.4. Рыночное влияние поставщиков

Равновесие между предприятиями, работающими в одной отрасли, и ее поставщиками и клиентами, может сильно повлиять на уровень конкуренции, которая оказывает воздействие на всех. Если поставщики и/или клиенты обладают большим влиянием по сравнению с участниками отрасли, борьба за дефицитные поставки или за клиентов, которых нехватает, будет более интенсивной. Поставщики обычно обладают большим рыночным влиянием, если выполняются следующие условия:

- **Большая концентрация поставщиков по сравнению с покупателями.** В условиях небольшого количества организаций, способных и желающих осуществлять поставки, их влияние на покупателей, как правило,

оказывается более сильным. Аналогичным образом, если покупатели больше рассредоточены и приобретают товары в относительно малых количествах, их влияние на поставщиков, скорее всего, будет незначительным.

- **Высокие затраты на переход от одного поставщика к другому.** Если поставщик продает покупателю основной ингредиент, который трудно или дорого приобрести в другом месте, рыночное влияние такого поставщика укрепляется. Если же поставщик предлагает распространенный товар, который без труда можно приобрести у других продавцов, он обладает ограниченным рыночным влиянием. Овцеводы в Уэльсе, например, обнаружили, что они по отдельности обладают незначительным рыночным влиянием на сети супермаркетов и мясных магазинов, в которых продается поставляемая ими продукция, но, объединившись в коллективы, укрепили свое влияние.
- **В значительной степени дифференцированные предложения поставщиков.** Если продукты существенно разнятся, обладая реальными отличиями в стандартах, характеристиках или дизайне или не столь заметными эффектами, такими как брендинг и репутация, тогда поставщики таких продуктов имеют больше рыночного влияния. Например, влияние компании Intel в качестве поставщика компьютерных микросхем (которые становятся все более распространенным товаром) возрастает благодаря репутации и брендингу Intel среди конечных потребителей компьютеров. Такой эффект продвижения укрепляет влияние компании Intel, поставляющей свою продукцию производителям и сборщикам компьютеров.

5.1.5. Рыночное влияние покупателей

Покупатели или заказчики продукции определенной отрасли также оказывают давление, которое может повлиять на интенсивность конкуренции внутри отрасли. Покупатели обычно имеют большее влияние в цепочке поставок, если выполняются следующие условия:

- **Концентрация покупателей выше, чем концентрация поставщиков.** Если покупателей меньше, чем продавцов, и особенно если отдельные покупатели приобретают товары в больших объемах, и/или если каждый поставщик предоставляет продукцию в относительно небольших количествах, это означает, что покупатели получают более весомое рыночное влияние. Так, в сфере розничной торговли продуктами питания горстке основных однотипных магазинов принадлежит такая существенная процентная доля от общего объема продаж, что они могут практически диктовать свои условия поставщикам.
- **Вполне доступными являются альтернативные источники поставок.** В частности, в сфере поставок распространенных потребительских товаров или услуг покупателю относительно легко приобрести продукт в другом месте.
- **Низкие затраты покупателя на “переключение” с одного поставщика на другого.** Если степень неудобства или затраты при переходе от одного поставщика к другому для покупателя являются незначительными,

то он оказывается более влиятельным, поскольку может подбирать подходящий товар и оценивать различных поставщиков с тем, чтобы заключить более выгодную сделку.

5.1.6. Движущие силы конкурентоспособности

Взятые вместе, эти пять сил представляют собой удобную структурную основу для оценки факторов, движущих конкуренцией. Они также предлагают пути, которыми игроки внутри отрасли (существующие участники, поставщики и покупатели) могут следовать для того, чтобы изменять баланс рыночного влияния и улучшать собственное конкурентное положение. Можно подвести итог следующим образом. При наличии перечисленных ниже характеристик отрасли более вероятна высокая интенсивность конкуренции:

- Недостаточная степень дифференциации рыночных предложений.
- Низкие темпы развития отрасли.
- Высокие постоянные расходы, которые необходимо возмещать.
- Высокие затраты на переход от одного поставщика к другому.
- Низкие затраты покупателя на переход от одного поставщика к другому.
- Слабые препятствия на пути к проникновению на рынок.
- Сложные барьеры на пути к уходу с рынка.

Как мы убедимся в дальнейшем (см. главу 13), одним из наиболее успешных способов противодействия среде, характеризующейся высоким уровнем конкуренции, являются такие отличия вашего предложения от предложений конкурентов, чтобы оно представляло собой ценность сточки зрения клиентов. Это будет способствовать увеличению затрат на переход от одного поставщика к другому, создаст значительные препятствия на пути к проникновению на рынок, а также поможет укрепить позицию на рынке независимо от темпов роста отрасли или стоимости поставок.

5.2 СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ГРУППЫ

Внутри отраслей необходимой основой для анализа может быть стратегическая группа. В стратегическую группу входят фирмы, работающие в одной отрасли и следующие аналогичным стратегиям, нацеленным на одних и тех же клиентов или на группы клиентов. Например, компании Coca-Cola и Pepsi представляют собой стратегическую группу на рынке безалкогольных напитков (Кау, 1993). Определение стратегических групп является фундаментальной основой для проведения анализа отрасли. Поскольку так же, как отрасли могут процветать или приходить в упадок независимо от состояния среды существования бизнеса в целом, так и стратегические группы с характерными видами компетентности участников могут не зависеть от общих колебаний внутри отрасли.

В действительности, понимание динамики развития существующих стратегических групп может быть полезным для понимания того, насколько они уязвимы к атакам конкурентов. Так, продолжая приводить в качестве примера компании Coca-Cola и Pepsi, можно сказать, что эти фирмы конкурируют между

собой, увеличивая затраты на рекламу имиджа и упаковки, чтобы противопоставить свои рыночные позиции. Эти компании отвечают на действия друг друга, связанные с рекламой и продвижением продукции, какими угодно средствами, кроме одного изменения цены. Coca-Cola и Pepsi уже пережили эпоху ценовых войн, но предпочли отказаться от них. Ценовая война делает крупные бренды уязвимыми к атакам со стороны более дешевых товаров-аналогов: так, продукции под брендом Sainsbury's и напиток Virgin Cola удалось занять значительную долю рынка Великобритании в основном благодаря более низким ценам.

Выделение стратегических групп внутри рынка зависит от мобильности внутри отрасли. Например, все компании в британской судостроительной промышленности обычно конкурируют между собой за заключение контрактов с оборонной отраслью с предоставлением большого объема дополнительных услуг, но нехватка дешевой рабочей силы и ресурсов не дает возможности им входить в ту же стратегическую группу, что и корейские или японские поставщики или балкеры. Другим препятствием может быть степень вертикальной интеграции компаний, как это было в случае с компанией British Gypsum и ее источником поставок для производства сухой штукатурки в Великобритании, или с компанией Boots Pharmaceuticals и ее проникновением на рынок через розничную сеть Boots.

На глобальном уровне геополитические границы также могут быть причиной трудностей. Например, периодические закупки европейских вооруженных сил, в результате чего производство осуществляется небольшими партиями, означают, что европейские держатели контрактов с оборонной промышленностью находятся в разных стратегических группах со своими коллегами из США. Точно так же различия в технологии, надежности и стандартах безопасности отделяют российских производителей аэрокосмической техники от аналогичных западных компаний.

Будучи окруженными общими барьерами, стратегические группы также испытывают на себе одинаковое конкурентное давление. В оборонной промышленности США фирмы обладают такой же рыночной властью, как и Пентагон, и оказывают влияние на систему политического лоббирования. Это может способствовать защите от вторжения иностранных поставщиков, но не дает преимуществ на отечественном рынке. Угроза со стороны продуктов-аналогов или новых участников также может стать фактором, объединяющим стратегические группы.

Среди поставщиков недорогой продукции в компьютерной отрасли такие компании, как Compaq, сталкиваются с интенсивной конкуренцией со стороны фирм, поставляющих альтернативные недорогие в производстве товары, включая настольные, портативные и даже карманные компьютеры. Для компаний, поставляющих универсальные компьютеры и предлагающих дополнительные услуги в большом количестве, не так опасны предприятия-производители недорогих мейнфреймов, зато на них оказывают давление производители все более усовершенствованных ПК, пригодных для работы в сети.

И наконец, у стратегических групп зачастую есть общие конкуренты, потому что они нередко борются за удовлетворение одинаковых рыночных потребностей с применением аналогичных технологий.

Карта стратегических групп на автомобильном рынке США отражает динамику их развития (рис. 5.2). Чтобы упростить описание, карта представлена в двух измерениях, но в реальности, для проведения полного анализа, измерений может быть больше. В данном случае стратегические группы имеют очевидное географическое и историческое происхождение. “Большая тройка” – GM, Ford и Chrysler – остаются компаниями, господствующими в сфере поставок широкого ассортимента автомобилей в основном из местных комплектующих.

Эти компании имеют определенный опыт применения технологий и соблюдения стиля в сфере поставок автомобилей с кузовом “седан” стандартной и повышенной комфортности. Но до последнего времени эти компании были объединены общей защитой – ограничением на импорт.

Еще одна группа условно называется “бывшие чемпионы”, которые когда-то были ведущими импортерами автомобилей на рынок США. Это – две европейские компании, чья деятельность на американском рынке некогда была либо успешной, как в случае с компанией Volkswagen /Audi, либо очень успешной, как в случае с Rover Group.

Выступавшие в качестве поставщиков относительно широкого ассортимента автомобилей, обе компании отступили, заняв сектор поставок автомобилей повышенной комфортности, когда выяснилось, что они обладают недостаточным конкурентным преимуществом. Когда компания Rover была поглощена немецким производителем автомобилей BMW (а вскоре снова продана), ей удалось повторно укрепить свои позиции в рыночном секторе более дешевых автомобилей, не конкурируя напрямую с ассортиментом компании BMW, а скорее дополняя его.

Уход “бывших чемпионов” с рынка США был обусловлен не активизацией деятельности “большой тройки”, а проникновением на рынок “самураев”. Первоначально качество и низкая стоимость автомобилей производства японской стратегической группы обеспечили ей преимущество над европейскими поставщиками широкого ассортимента автомобилей, но сейчас японцы получают еще большую власть, превращаясь в местных производителей и, тем самым, преодолевая препятствия, связанные с ограничением импорта комплектующих.

Высокая стоимость рабочей силы в Европе стала причиной того, что европейские компании сейчас работают на рынке, продавая специализированные автомобили или автомобили повышенной комфортности и предоставляя значительное количество дополнительных услуг. Поставками автомобилей повышенной комфортности занимаются крупные производители с относительно небольшим ассортиментом продукции (такие как немецкая фирма Mercedes-Benz). Поставщики специализированных автомобилей малыми объемами выпускают очень дорогую продукцию (например, британские автомобили Morgan).

Перемены, имевшие место в последнее время, свидетельствуют о прочности защиты отрасли. Хотя “самураи” никогда не посягали на прочные позиции “большой тройки”, они продолжали потихоньку отщипывать кусочки рыночной доли более слабых компаний, импортирующих свою продукцию в США. Вначале они потеснили “бывших чемпионов”, предложив рынку дешевые и надежные семейные автомобили, а недавнее появление модели Lexus и других автомобилей повышенной комфортности поставило под угрозу положение производителей роскошных автомобилей.

Даже несмотря на свои внушительные размеры, компании “большой тройки” почувствовали, как трудно им стало отстаивать свои позиции, разрабатывая собственные модели автомобилей повышенной комфортности. Поэтому они стали укреплять свои фланги в войне против “самураев”, приобретая европейские автомобилестроительные компании, такие как Jaguar, Volvo, Saab, Lamborghini, Aston Martin и Lotus. На протяжении многих лет “большая тройка” и “самураи” избегали прямой конкуренции на рынке автомобилей повышенной комфортности, но вот настал момент, когда им пришлось столкнуться лицом к лицу.

Хотя “самураи” не считали нужным приобретать европейские компании для того, чтобы преодолеть препятствия на пути к проникновению в соответствующие секторы рынка (исключением стала компания Toyota, которая купила, а затем продала компанию Lotus), но рынки роскошных автомобилей настолько отличаются от других, что и Toyota, и Honda должны были выпустить на рынок совершенно новую продукцию (Acura и Lexus) с новыми названиями брендов и системами распределения для того, чтобы с новыми силами атаковать рынок.

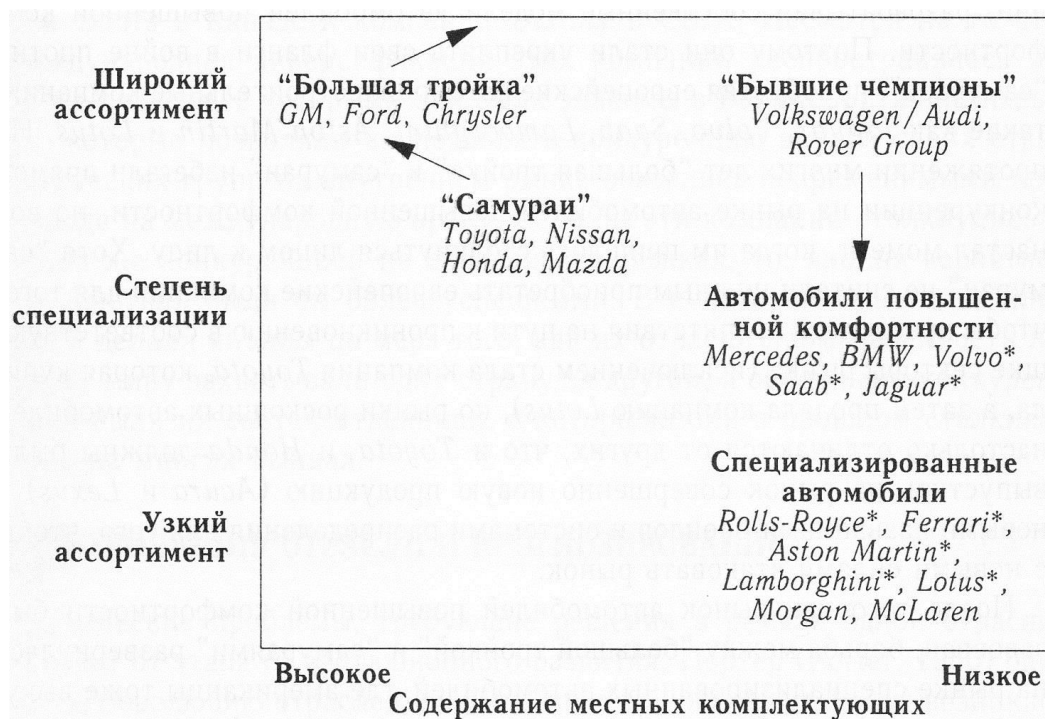


Рис. 5.2. Карта расположения стратегических групп на рынке автомобилей США

После того как рынок автомобилей повышенной комфортности был завоеван, борьба между “большой тройкой” и “самураями” развернулась на рынке специализированных автомобилей, где американцы тоже выкупили европейские бренды, а японцы агрессивно разрабатывают модели “установок Ferrari для сплющивания автомобилей”. Границы между некогда четко различимыми стратегическими группами стираются по мере того как на новые рынки проникают крупные участники. Но, несмотря на это, следует отметить, что в любом случае стратегия подразумевает организацию определенных коммерческих единиц, владеющих необходимыми навыками для завоевания стратегических групп.

Изучение автомобильного рынка США указывает на то, что даже в условиях развитых рынков возможно наличие сфер быстрого роста и активной конкуренции, например, в рыночных секторах автомобилей повышенной комфортности и специализированных автомобилей. Различный опыт и положение стратегических групп означает, что крупные участники из разных стратегических групп вполне могут конкурировать между собой. Неспособность компаний осознать различия между стратегическими группами – это одна из причин того, что компании часто терпят поражения, вступая на новые рынки путем поглощения других фирм.

У компании объекта поглощения и у компании-покупателя общее определение бизнеса, продаваемые продукты и обслуживаемые клиенты могут быть в целом аналогичными. Но, несмотря на это, если две компании находятся в различных стратегических группах, между ними возможны существенные разногласия.

Имея огромный опыт работы на внутреннем рынке, многие британские розничные компании столкнулись с невероятными трудностями при попытке международной экспансии, что было обусловлено конкуренцией, с которой они столкнулись на международном рынке, и неспособностью понять структуру стратегических групп, в которые они входили. Примерами могут служить поглощения компании Boots в Канаде и компании Dixons в США. Несмотря на то что международная диверсификация этих компаний распространялась на те же отрасли, с которыми они были знакомы в Великобритании, навыки, которые позволяли им подавлять конкуренцию внутри своих стратегических групп на внутреннем рынке оказались неприменимыми при выходе на международную арену.

Если бы эти компании столкнулись с такой же конкуренцией на европейских рынках, то, вполне вероятно, их действия были бы более успешными. В некотором смысле именно это и делали японцы по мере того, как их отрасли промышленности по всему миру захватывали одну страну за другой, а основными конкурентами были их соотечественники, с которыми они в прошлом сталкивались на многих рынках.

5.3 ЭВОЛЮЦИЯ ОТРАСЛИ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ

Критические проблемы, требующие решения в рамках одной отрасли, зависят от этапа ее эволюционного развития. Портер (Porter, 1980) описывает эволюцию отраслей, включающую три основных этапа: возникновение, переход к зрелости и упадок (рис. 5.3). Эти этапы в целом аналогичны тому, как развивается продукт, следуя более или менее выраженным стадиям жизненного цикла (см. O'Shaughnessy, 1995, о сравнении жизненного цикла продукта с моделью эволюции отрасли Портера).

Тем не менее, эволюция отрасли имеет такое же отношение к продукту, какое жизненный цикл продукта имеет к бренду. Например, если в музыкальной индустрии жизненный цикл продукта может быть связан с виниловыми пластинками или компакт-дисками, эволюция отрасли охватывает переход от цилиндров к пластинкам на 78 оборотов, 45 оборотов, виниловым альбомам, 8дорожечным катушкам, кассетам, компакт-дискам, цифровым аудиозаписям и последующим технологиям.

Этап	Проблемы	Стратегии
Возникновение	Технологическая неопределенность Коммерческая неопределенность Неопределенность клиентов Неопределенность каналов	Выделить новаторов и первых сторонников Установить стандарты Снизить риск затрат на "переход" Способствовать пробным покупкам
Переход к зрелости	Медленный рост, падение прибыли Избыточность мощностей, интенсивная конкуренция Увеличение влияния покупателей Расширение ассортимента продукции	Управление сочетанием элементов маркетинга Удержание клиентов, сегментация Концентрация внимания на продуктивности Координация
Упадок	Замена новыми технологиями Демографические изменения	Концентрация или отторжение

Рис. 5.3. Эволюция отрасли

Неопределенность – это наиболее яркая особенность возникающей отрасли. Примером, наглядно демонстрирующим это, являются последние разработки в области трансляций шоу-программ.

В данном случае нет технологической неопределенности в отношении базовых технологий, применяемых для проведения прямых трансляций программ по кабельному или спутниковому телевидению, зато наблюдается существенная неопределенность в связи с сочетанием используемых технологий и тем, каким образом их следует оплачивать.

В начале 1980-х гг. проходили дискуссии о кабельном телевидении и о безграничных возможностях промышленного переоборудования систем передачи информации путем отказа от кабельных систем в таких городах Соединенного Королевства, как, например, Ливерпуль. В США возникло множество кабельных каналов, не имеющих определенного стандарта, и многие из них просуществовали

недолго. Всего через несколько лет на смену огромным потребностям в инфраструктуре кабельного телевидения пришло не менее капиталоемкое, но более элегантное решение в виде спутникового телевидения.

Но даже в этом случае существует вопрос, какой мощности использовать спутники(высокой, средней или же низкой), а также как получать доходы от клиентов. В Великобритании к этим проблемам добавилась еще и неопределенность, связанная с нормами британского законодательства, законодательства Европейского Союза и деятельностью вещательных корпораций, некогда бывших олигополистическими поставщиками. Неудивительно, что в условиях такой неопределенности потребители стали не особенно охотно принимать открывшиеся перед ними новые возможности просмотра телепрограмм.

С ранним этапом формирования отрасли могут быть связаны высокие убытки. Примером тому могут служить убытки, понесенные первооткрывателями конкурирующих технологий в индустрии видеопродукции. В середине 1980х из трех конкурирующих технологий записи видеокассет и видеодисков выжить удалось только одной технологии VHS. Двое проигравших в этой борьбе (Philips с лазерными дисками и видеомагнитофонами V2000 и Sony с форматом BetaMax) в конце 1980х и в 1990е гг. стали более внимательно наблюдать за возникновением отрасли лазерного воспроизведения.

Два лидера в данной отрасли сотрудничали в разработке стандарта компакт-диска и широко лицензировали эту технологию для того, чтобы ускорить ее распространение. С установлением единой технологии компакт-диск стал менее чувствительным к недостатку программного обеспечения, из-за чего видеодиски были столь непривлекательными для покупателей.

Покупатели все еще сталкивались с потенциально высокими затратами в том случае, если решали поменять имеющиеся у них коллекции альбомов на компакт-диски, но такое отрицательное воздействие уменьшалось благодаря концентрации внимания на сегментах, очень чувствительных к высокотехнологичному качеству, и на крупных потребителях. Компакт-диск также можно было интегрировать в существующие системы “hi-fi”, и он быстро превратился в неотъемлемую часть стандартных блочных систем.

На этапе перехода к зрелости неопределенность уменьшается, но активизируется конкуренция. Как правило, быстрый рост, высокие уровни прибыли, слабая конкуренция и очевидное превосходство отрасли на позднем этапе ее возникновения привлекают множество конкурентов. Те, кто стремился избежать неопределенности на ранних этапах, теперь чувствуют, что пришло время выходить на рынок. Момент принятия такого решения обычно совпадает с началом этапа перехода к зрелости, когда конкуренция активизируется, уровни прибыли падают, рост замедляется и наблюдается избыток мощностей из-за того, что в игру вступает множество производителей.

К тому же к этому моменту обычно формируется типичный дизайн продукции, и, следовательно, конкуренция должна строиться на основе цены или расширений /дополнений к продукту. С точки зрения технологии, происходит переход к технологическим процессам; с точки зрения маркетинга, имеет место переход от предпринимательства к управлению сочетанием элементов маркетинга; то есть происходит переход в направлении рационализации, наряду с тщательной идентификацией сегментов рынка и сочетанием элементов маркетинга для удовлетворения потребностей этих сегментов.

Нет ничего неожиданного в том, что компаниям, которым не удастся заметить этот переход от предпринимательского к более бюрократическому управлению, приходится трудно. Возьмем, к примеру, компанию Sinclair, которая стремилась к дифференцированию рынка в середине 1980х гг., выступив с предложением микрокомпьютера QL уже после возникновения установленных промышленных стандартов IBM PC. Аналогичным образом, с серьезными трудностями столкнулась компания Amstrad, когда ее стратегиям, направленным на предпринимательство, снижение затрат и совершенствование каналов распределения, последовали такие лидеры отрасли, как IBM и Olivetti.

Причиной упадка в отрасли обычно является появление аналогичных продуктов или демографические изменения. Приемлемыми, как правило, бывают две основные стратегии: изъятие инвестиций либо концентрация внимания на эффективных поставках в надежный сегмент рынка. Хотя базовых вариантов совсем не много, задача, связанная с принятием решения, для многих отраслей оказывается не простой из-за существования устойчивых интересов внутри сектора, пришедшего в упадок. Удивительно, что на этом последнем этапе, по сравнению с более ранними стадиями эволюции отрасли, очевидно, существует больше организационных вариантов в отношении того, каким образом следует внедрять базовые стратегии.

Может быть принято решение об изъятии инвестиций или о максимальном извлечении доходов компании, попавшей в упадочный сектор. Можно упорно заботиться о существующем уже давно, а сейчас затухающем целевом рынке; или с предпринимательским жаром стараться извлечь выгоду из меняющихся потребностей. Из того, что осталось от таких отраслей, конечно, можно получить немалую прибыль, и в этом на собственном опыте убедились компания АЕМ, дочернее предприятие RTZ. Эта компания специализируется на производстве самолетов и техническом обслуживании летательных аппаратов, от массового выпуска которых уже в основном отказались ведущие производители авиационных конструкций и двигателей.

Эволюция отрасли отражает интенсивные изменения, которые происходят в отрасли по мере ее перехода от одного этапа развития к другому. Меняются не только важнейшие проблемы, но и в равной степени задачи управления и стили, приемлемые на каждом этапе. Эволюция отрасли также доказывает, что сам успех отрасли может быть причиной поражения некоторых фирм, не умеющих приспособить свои методы и стили работы к изменяющимся условиям. Фирмы, которые были преуспевающими и использовали предпринимательский стиль

работы на этапе возникновения отрасли, могут испытывать затруднения на этапе перехода к более бюрократическим методам деятельности.

Аналогичным образом фирмы, которые привыкли жить в условиях стабильности и зрелости, могут столкнуться с трудностями в управлении бизнесом на этапе упадка, когда более уместным становится высоко сконцентрированный метод работы в условиях ограниченных затрат. Осознание этапа развития отрасли имеет большое значение для того, чтобы компания могла существовать в новой среде, используя подходящий стиль руководства.

5.4 СТАБИЛЬНОСТЬ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

Недостатком модели эволюции отрасли по Портеру является жесткая связь технологической и маркетинговой неопределенности только с этапом возникновения отрасли. Это не всегда соответствует истине. Например, торговля продуктами питания в Великобритании, конечно же, на протяжении десятков лет является зрелой, но рост супермаркетов и загородных торговых комплексов, отказ от регулирования розничных цен и переход к “загородному шопингу” свидетельствует о том, что данный рынок, несмотря на свою зрелость, переживает период нестабильности.

Теория Ансоффа (Ansoff, 1984) заключается в том, что нестабильность окружающей среды имеет фундаментальное значение для понимания структуры отраслей, но ее не следует считать признаком исключительно ранних этапов жизненного цикла отрасли. Можно разграничить маркетинговую и инновационную нестабильность (табл. 5.1).

Табл. 5.1. Определяющие факторы нестабильности окружающей среды

Связь с сильной маркетинговой нестабильностью	Связь с сильной инновационной нестабильностью
Значительная процентная доля объема продаж расходуется на маркетинг	Значительная процентная доля объема продаж расходуется на исследования и разработки
Новые участники рынка	Частое появление новых продуктов в отрасли
Очень агрессивный лидирующий конкурент	Мало открытых акционерных компаний
Угрожающее давление со стороны покупателей	Возникновение новых технологий
Спрос превосходит возможности отрасли	Много конкурирующих технологий
Возникновение, упадок или переходное состояние открытых акционерных компаний	Возникновение, упадок или переходное состояние открытых акционерных компаний
Низкая прибыльность	Низкая прибыльность
Высокая дифференциация продуктов	Творческий подход является наиболее важным фактором, определяющим успех
Выявление скрытых потребностей является критическим фактором, определяющим успех	

Тому есть очевидная причина – если рассматривать несколько отраслей, подобных автомобилестроению, в которых конкуренция стремительно меняется, а конкурирующие технологии претерпевают лишь незначительные изменения. Эволюция отрасли зависит от факторов, определяющих нестабильность окружающей среды, связывающих неопределенность с этапом жизненного цикла продукта в условиях как маркетинговой, так и инновационной нестабильности. Тем не менее, не только на этапе возникновения, но и на этапах упадка и перехода от одной стадии развития к другой неосторожная компания может подвергнуться опасности. А на некоторых рынках факторы, предшествующие маркетинговой и инновационной нестабильности, являются совершенно разными.

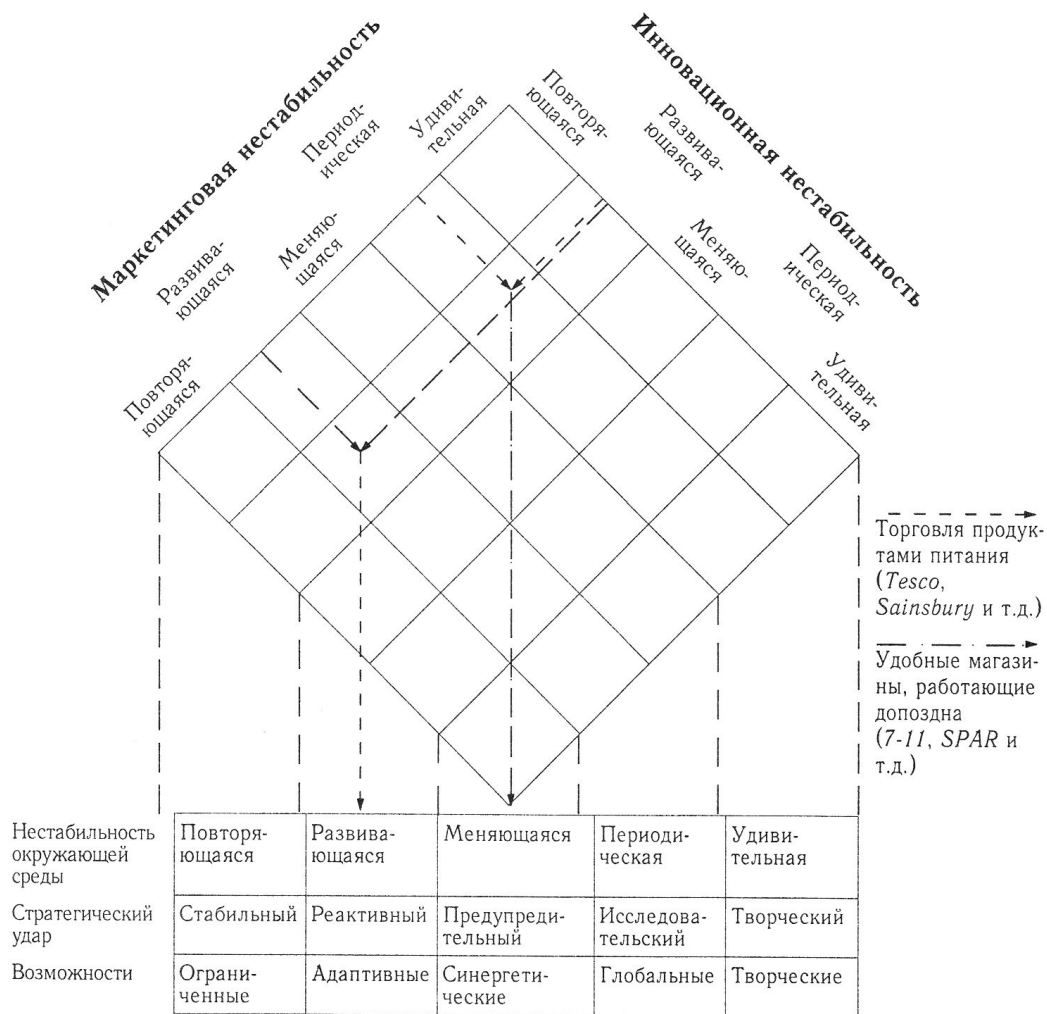


Рис. 5.4. Нестабильность окружающей среды

На рис. 5.4 изображен механизм, позволяющий комбинировать два измерения нестабильности. Здесь показано, как две стратегические группы, занятые в одной и той же отрасли, могут находиться в различных условиях окружающей среды. В сфере розничной торговли продуктами питания в Великобритании среда существования таких ведущих компаний, как Sainsbury's и Tesco, является развивающейся с точки зрения как маркетинга, так и инноваций.

Процесс перехода к “загородному шопингу” продолжается (хотя есть признаки того, что обеспокоенность экологическим состоянием окружающей среды может привести к замедлению развития этой тенденции). Также продолжается движение в направлении создания более крупных магазинов.

В то же время модель развития вполне понятна, как и положение основных участников в отрасли. Аналогичным образом в этом секторе произошли значительные изменения, связанные с внедрением электронных пунктов продажи и технологий контроля над состоянием товарных запасов. Сейчас это – неотъемлемые элементы деятельности компаний, занятых в данном секторе. Неудивительно, что точка пересечения перпендикуляров, опущенных из точек, соответствующих нестабильности развивающегося рынка и нестабильности развивающихся инноваций, находится в квадрате, позволяющем классифицировать нестабильность окружающей среды в целом как развивающуюся.

Положение ведущих компаний по продаже продуктов питания отличается от положения “удобных магазинов”, которые входят в состав другой стратегической группы в рамках той же отрасли. При той же степени инновационной нестабильности, что и у ведущих компаний по продаже продуктов питания, маркетинговая нестабильность, с которой сталкивается стратегическая группа “удобных магазинов”, является периодической. Это обусловлено тем, что данная группа пока не видит для себя возможности перехода к “загородному шопингу”, а существование “удобных магазинов” на этапе возникновения отрасли означает появление множества новых участников. Находясь в той же отрасли, что и ведущие компании по продаже продуктов питания, стратегическая группа “удобных магазинов” переживает период нестабильности изменяющейся окружающей среды.

Ансофф делает общие стратегические и управленческие выводы из различий в видах нестабильности окружающей среды, с которыми приходится сталкиваться компаниям. Согласно его предположениям, ведущие розничные компании должны быть реактивными в своем стратегическом направлении и обладать умением адаптироваться. В то же время “удобные магазины” нуждаются в более динамичном стиле управления, чтобы предупреждать изменения окружающей среды и искать возможности для синергетического сотрудничества.

В таком контексте “удобные магазины” сконцентрировали свое внимание на ассортименте ряда товаров, в отношении которых их положение остается критическим: это – алкогольные, безалкогольные и молочные напитки, составляющие значительную долю объема продаж. Во многих из них также открылись пункты проката видеопродукции. С точки зрения маркетинга очень важно правильно оценивать нестабильность окружающей среды. Фирма должна пытаться привести свои возможности в соответствие с условиями окружающей среды или развиваться так, чтобы соответствовать новым условиям. Trustee Savings Bank (TSB) и многие другие розничные банки в Великобритании на собственном опыте убедились, насколько опасна уверенность в том, что имеющиеся ресурсы позволяют им действовать в непривычном стиле.

Банк TSB, в частности, практически был воплощением стиля ограниченного управления, предоставляя стандартное рациональное обслуживание на очень стабильном рынке в течение длительного времени. Даже в большей степени, чем для других банков, это означало, что компания была основана на закрытых системах и операциях и вряд ли испытывала потребность в предпринимательском подходе.

Приватизация TSB дала опасное сочетание большого количества денег и широких возможностей, к тому же существенно изменились условия окружающей среды для ведения банковской деятельности. Произошли два почти неизбежных изменения: а) банк проявил свою неспособность управлять бизнесом в условиях более динамичной окружающей среды; б) он оказался неспособным выработать стратегию операций с большим количеством наличных, оказавшихся в его распоряжении. В конце концов, решением стало слияние с банком Lloyds, который мог предоставить необходимые возможности.

Аналогичных примеров очень много на финансовом рынке Великобритании: сам менталитет, требующий в первую очередь беспокоиться о гарантиях и о правильном балансе наконец каждого банковского дня, означает, что руководство совершенно не обладает необходимыми навыками управления современными динамичными торговыми предприятиями. Многие будут с интересом следить за превращением в банки некоторых крупнейших строительных обществ, таких как Alliance & Leicester и Halifax, поскольку такой шаг означает, что эти компании начинают идти на уступки, соглашаясь на совершенно новые условия работы.

5.5 АНАЛИЗ SPACE

SPACE (англ. strategic position and action evaluation) это анализ стратегической позиции и оценки действий (Rowe et al., 1989). Он позволяет в процессе изучения окружающей среды выйти за рамки нестабильности и рассмотреть сильные стороны отрасли, связав их с конкурентным преимуществом и финансовой мощью компании. Подобно матрице направленной политики компании Shell и прочим многоаспектным методам планирования портфеля, этот вид анализа позволяет подытожить огромное количество стратегических вопросов по нескольким параметрам.

Одним из них является стабильность окружающей среды (табл. 5.2), охватывающая многие грани окружающих условий. Но, с точки зрения анализа SPACE, противовесом нестабильности окружающей среды служит финансовая прочность компании, то есть компания, имеющая высокую ликвидность или обладающая доступом к другим резервам, может противостоять изменчивости окружающей среды.

Следующий из рассматриваемых параметров это внутренняя прочность отрасли. В центре внимания находится привлекательность отрасли с точки зрения потенциала роста, прибыльности и способности рационально использовать ресурсы. Для компании, работающей в определенной отрасли, такие преимущества не имеют ценности, если сама компания не обладает конкурентным

преимуществом. Следовательно, анализ SPACE противопоставляет силу отрасли конкурентному преимуществу (рис. 5.5), чтобы оценить относительное положение компании в отрасли.

Оценка компании и отрасли по каждому из параметров позволяет составить конкурентный профиль abAB, как показано на рис. 5.5. На примере ясно видна слабость положения оцениваемой компании: умеренная нестабильность окружающей среды не уравновешена финансовой прочностью, а конкурентное преимущество компании не так уж велико по сравнению с внутренней прочностью отрасли в целом.

Таблица 5.2. Компоненты анализа SPACE

Параметры, связанные с компанией	Параметры, связанные с отраслью
Финансовая прочность	Стабильность окружающей среды
Рентабельность инвестиций	Технологические изменения
Лeverедж	Уровень инфляции
Ликвидность	Изменчивость спроса
Капитал необходимый/имеющийся	Ценовой диапазон конкурирующих продуктов
Потоки наличных	Препятствия на пути к проникновению в отрасль
Препятствия на пути к уходу с рынка	Конкурентное давление
Риск	Ценовая гибкость спроса
Конкурентная прочность	Внутренняя прочность отрасли
Доля рынка	Потенциал роста
Качество продукта	Потенциал прибыли
Жизненный цикл продукта	Финансовая стабильность
Цикл замены продукта	Технологические ноу-хау
Лояльность клиентов	Полезное использование ресурсов
Использование мощностей конкурентов	Капиталоемкость
Технологические ноу-хау	Способность проникновения на рынок
Вертикальная интеграция	Продуктивность

Относительный размер противоположного направления указывает на соответствующую стратегическую позицию фирмы. Например, согласно рис. 5.5, суммы значений A+a и B+b указывают на то, что анализ стратегической позиции (SPACE) тяготеет в направлении нижнего правого сектора. Это свидетельствует о конкурентной стратегической позиции, типичной для компании, которая обладает конкурентным преимуществом в условиях привлекательной отрасли.

Тем не менее, ей не хватает финансовой прочности, чтобы справиться с существующей нестабильностью окружающей среды. Такие фирмы, очевидно, нуждаются в большем объеме финансовых ресурсов, чтобы поддерживать свою конкурентную позицию. В долгосрочном плане этого можно достичь путем увеличения эффективности и продуктивности, но, вероятно, может возникнуть и потребность в получении дополнительного капитала или в слиянии с компанией, располагающей большими наличными средствами.

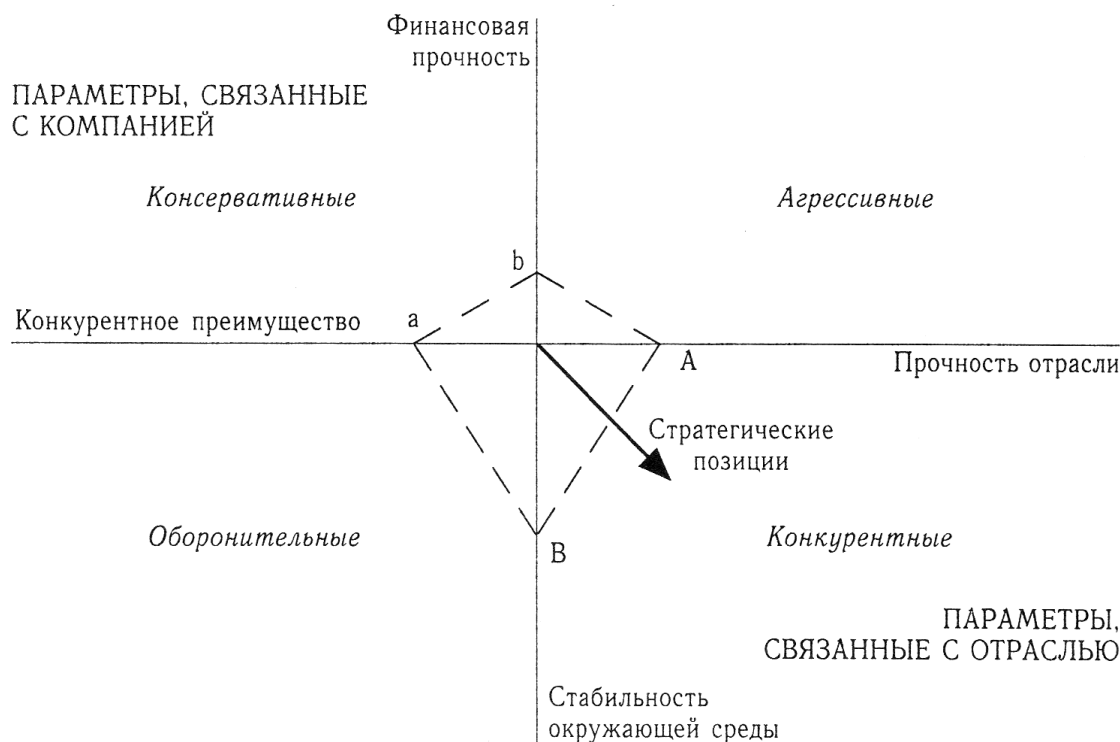


Рис. 5.5. Карта анализа SPACE

Фирмы, стратегическая позиция которых соответствует агрессивному сектору, имеют существенные преимущества, но все же могут столкнуться с угрозами со стороны новых конкурентов. Основная опасность заключается в самоуспокоенности, мешающей добиваться дальнейшего превосходства на рынке путем разработки продукции, наделенной явно выраженным конкурентным преимуществом. Благодаря чрезмерной финансовой силе этим компаниям кажется привлекательной перспектива поиска компаний-потенциальных объектов поглощения в их собственной или близких отраслях.

Консервативная стратегическая позиция типична для компаний на сформировавшихся рынках, где недостаточная потребность в инвестициях способствует образованию финансовых излишков. Недостаток инвестиций может означать, что эти компании конкурируют на основе неблагоприятных условий, а недостаток возможностей на существующих рынках делает их уязвимыми в долгосрочной перспективе. Следовательно, эти компании должны защищать свои существующие продукты для того, чтобы обеспечить непрерывность потоков наличных, одновременно занимаясь поиском новых рыночных возможностей.

Компании, занимающие оборонительную позицию, явно уязвимы. Обладая небольшой остаточной силой для борьбы с конкурентами, они вынуждены укреплять свои ресурсы, работая эффективно, и быть готовыми к отступлению с конкурентных рынков, чтобы сконцентрировать свое внимание на тех рынках, где еще существуют возможности для обороны. Остается только вопросом времени то, когда конкуренты или окружающая среда возьмут верх над этими компаниями.

5.6 МАТРИЦА ПРЕИМУЩЕСТВ

После выявления стратегических групп, существующих на рынке, становится очевидным то, что эти группы имеют разные уровни прибыльности. Например, в отрасли станкостроения традиционные токарные станки являются очень распространенным видом продукции, и их нередко изготавливают с минимальными затратами в странах третьего мира. Но в другой части этой же отрасли, скажем, в сфере выпуска гибких производственных систем, компании, обладающие специальными технологиями, могут получать достаточно высокую прибыль.

Признание существования такой модели привело фирму Boston Consulting Group (1979) к разработке матрицы преимуществ, которая позволяет классифицировать различные виды конкурентной окружающей среды, существующие внутри одной отрасли. Данная структура выделяет два параметра: количество методов достижения преимущества на рынке и потенциальное преимущество от размеров. На рис. 5.6 в секторах матрицы преимуществ показано, насколько различными могут быть зависимости между относительным размером и доходностью активов.

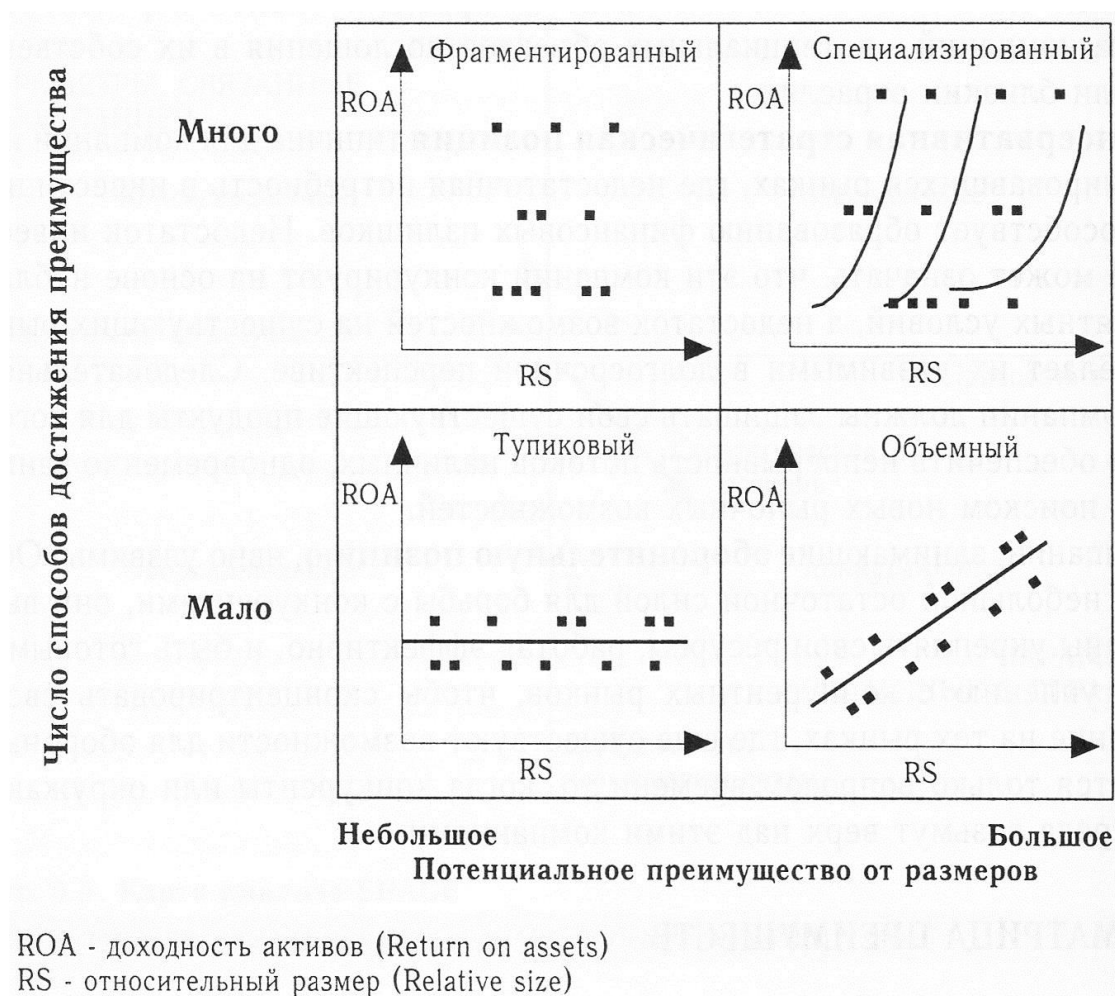


Рис. 5.6. Матрица преимуществ

Туниковый сектор матрицы соответствует рынкам, на которых недостаточно способов достижения преимущества и где потенциальное преимущество от размеров невелико. Следовательно, компании, находящиеся в такой стратегической группе, ведут коммерческую деятельность, аналогичную торговле на рынке товаров массового потребления.

Здесь могут быть представлены относительно сложные продукты, но как, например, в области производства и продажи настольных компьютеров, технология хорошо известна, дизайн продукции остается похожим, несмотря на постоянные технологические усовершенствования, и все участники пользуются одними и теми же источниками поставок. И крупные, и мелкие производители прибегают к услугам зарубежных поставщиков, а потребители вполне могут сравнить один продукт с другим. Попытки дифференцировать рынок, подобные предложению PS, от компании IBM, оказались неудачными. Поэтому конкуренты вынуждены соперничать главным образом: на основе рационального производства и распределения.

В объемном секторе представлены рынки, на которых благоприятных возможностей для дифференциации по-прежнему мало, но потенциальные преимущества от размеров значительны. Такая ситуация имеет место на некоторых рынках периферийных устройств для настольных компьютеров. В частности, в отрасли производства принтеров лидерами стали компании Canon, Hewlett-Packard и IBM.

Причиной тому является стирание различий между потребностями пользователей принтеров и массовым производством, по сути, механических печатающих блоков. В отрасли производства микрокомпьютеров производственный процесс заключается в сборке, как правило, стандартных компонентов в жестко определенном порядке. Что касается принтеров, каждому пользователю известно: существует множество способов решения проблемы печати и подачи бумаги. Именно эта особенность в результате и привела к формированию отрасли, в которой несколько наиболее влиятельных поставщиков могут добиться экономии от роста масштабов производства.

Пока существуют рынки подобного рода, борьба за увеличение объемов и за экономию от роста масштабов будет всепоглощающей. Господствующие компании, по-видимому, будут сохранять свое положение лидеров в течение некоторого времени после завоевания преимущества от снижения затрат. Однако существует постоянная угроза появления новой технологии, которая сведет к нулю преимущество от снижения затрат, за которое приходилось так упорно бороться. Таким путем компании Hewlett-Packard удалось стать одним из лидеров в группе производителей и олицетворением отраслевого стандарта на только что возникшем рынке лазерных принтеров.

Специализированные рынки формируются, когда компании, работающие на одном рынке, отличаются по доходности от масштабов деятельности. Это почти очевидное явление среди поставщиков программного обеспечения для микрокомпьютеров. Внутри общего рынка программного обеспечения

существуют четко выделяющиеся секторы, в каждом из которых есть свои лидеры. Также очевидно, что лидеры рынка благодаря известности и признанной надежности их продукции могут назначать более высокие цены.

Например, Microsoft Office быстро утверждает свое господство в секторе интегрированного программного обеспечения для офисов, устанавливая более высокие цены по сравнению с основными конкурентами.

В игровом секторе Atari имеет не столь широкие возможности для того, чтобы диктовать цены, хотя господство этой компании в данном секторе означает, что она успешно пользуется преимуществами размеров внутри собственных рыночных сегментов. В результате на графике, отражающем ситуацию на специализированных рынках, мы видим несколько кривых опыта, каждая из которых соответствует развитию отдельной компании.

На специализированных рынках самыми преуспевающими компаниями станут те, которые смогут добиться превосходства в одном-двух сегментах. На рынке программного обеспечения это обычно означает, что лидерство будет принадлежать тем компаниям, которые создадут новый родовой класс продукции: так, компания Microsoft стала лидером, выпустив операционную систему Windows и тем самым сделав персональный компьютер IBM PC таким же удобным для пользователей, как и соперничающий с ним Apple Mac.

Фрагментированные рынки возникают, когда рыночные потребности не так четко определены, как на тупиковых, объемных или специализированных рынках. Некоторые части рынка периферийных устройств для компьютеров имеют фрагментированную структуру. В отличие от спроса на принтеры, специалисты, пользующиеся плоттерами, предъявляют больше требований, а возможности передачи цвета и высокого разрешения открывают перед производителями безграничные перспективы для выпуска разнообразных дифференцированных продуктов.

Аналогичным образом, в сфере поставок программного обеспечения для ведения бухгалтерского учета существует множество альтернативных спецификаций, и поэтому в одном секторе рынка возможно сосуществование разнообразных продуктов, продаваемых по разной цене. В условиях такой фрагментации успех зависит от поиска рыночных ниш, в которых существует потребность в продуктах конкретных спецификаций.

В одной нише вряд ли имеются возможности для роста, и, следовательно, успех компании, стремящейся к развитию, зависит от того, удастся ли ей занять несколько ниш, в которых, предположительно, определенная степень общности позволяет добиться экономии от увеличения масштабов.

5.7 ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Систематический анализ конкурентной, или отраслевой окружающей среды, в которой работает организация, состоит из четырех основных компонентов:

- 1) анализа пяти сил, движущих отраслевой конкуренцией (соперничество между существующими участниками, угроза со стороны новых участников и заменителей, рыночная власть покупателей и поставщиков);
- 2) выявления стратегических групп на рынке, которое позволяет компании направить свои усилия на борьбу против конкретных соперников, а не против конкурентов вообще;
- 3) признания наличия различных видов конкурентной среды и экономики, обусловленной ростом масштабов, которые могут существовать на субрынках, занятых стратегическими группами компаний;
- 4) оценки нестабильности на рынках.

Осознав влияние этих факторов, компания может определить, какого рода конкуренция, вероятнее всего, ведется в отдельных сегментах рынка, и выбрать типы стратегии, которые могут привести к успеху. Благодаря анализу нестабильности также можно сделать выводы о необходимой ориентации компании и о том, насколько сочетание методов сдерживающего управления и предпринимательского рвения может пригодиться в руководстве предприятием.

Точно так же, как сегментация рынка позволяет компании направлять свои ресурсы на удовлетворение определенных покупательских потребностей, анализ отрасли помогает создать оборонительные линии защиты от отдельной группы конкурентов и развивать свои преимущества в зависимости от типа рынка, на котором она работает.

Но как вы помните, в самом начале мы отметили, что изучения только одной отрасли недостаточно дабы не забыть о том, что в будущем мы столкнемся с изменениями источников и типов конкуренции, а также с фундаментальными переменами в структуре рынков. К анализу отрасли следует добавить умение понимать своих клиентов и конкурентов, а также собственные реальные возможности организации. Этому будут посвящены следующие главы.

Пример из практики. Virgin Megastore

Вчера компания Virgin Group, акции которой не котируются на бирже, в лице сэра Ричарда Брэнсона заключила сделку на сумму 150 млн. евро (92 млн. фунта стерлингов) о продаже 16 французских мега-магазинов под фирменным названием French Megastores и части международных прав на использование розничного бренда Virgin французской компании LagardereMedia, занимающейся издательской и дистрибьюторской деятельностью, а также работающей в сфере СМИ. На совместной пресс-конференции, которая состоялась в центральном магазине на Елисейских полях в Париже, сэр Ричард сообщил, что средства, вырученные от продажи, будут израсходованы на открытие предприятий Virgin по всему миру, включая бизнес в сфере мобильной связи Virgin Mobile.

“Розничная торговля музыкальной продукцией по всему миру не стала “изюминкой” в этом месяце. Мы уверены в том, что можем получить большую прибыль, вложив [наличные] средства в индустрию мобильных телефонов и в одну-две другие отрасли”.

Такое решение последовало за продажей компанией Virgin своей доли в ипотечном банке Virgin One банку Royal, Шотландия. Группа недавно увеличила суммы кредитования, получаемые от Lloyds TSB. Компания Lagardere приобрела не только магазины, но и право использования бренда Virgin в магазинах франкоговорящей Европы, в Испании и Португалии, опцион на его использование на остальной части континентальной Европы и право употребления фирменного наименования Megastore в международных аэропортах и других транспортных центрах.

Подразделение компании Lagardere Hachette Distribution Services (HDS) будет придерживаться плана открытия шести магазинов Virgin во Франции в течение предстоящих 18 месяцев и заменит существующий бренд магазинов Extrapole на Virgin. По словам представителей HDS, вчерашняя сделка станет толчком к развитию розничного направления бизнеса и позволит бросить вызов бренду Fnac (принадлежащие компании Pinault Printemps Redoute (PPR) магазины, в которых продается музыкальная продукция, книги и электроника).

Тем не менее исполнительное руководство компании PPR считает вчерашнюю сделку еще одним шагом Virgin к отступлению перед лицом конкуренции со стороны Fnac в Европе. Они сообщили, что товарооборот брендов Virgin Megastore Extrapole составил менее одной шестой части товарооборота Fnac. На начальном этапе HDS откроет во Франции 37 музыкальных и книжных магазинов, противопоставив их 58 магазинам бренда Fnac.

Некоторая путаница возникла в связи с суммой сделки. Исполнительное руководство компании Lagardere назвало сумму, включая текущую стоимость вероятных будущих отчислений за использование бренда Virgin, равную менее чем 150 млн. евро, с немедленной выплатой значительно меньшей суммы наличными.

В то же время сэр Ричард назвал сумму сделки в 103 млн. фунтов стерлингов, из которых Virgin получит 93 млн. фунтов стерлингов наличными, поскольку Lagardere принимает на себя долг в сумме 10 млн. фунтов стерлингов при покупке Virgin Megastores. Компания Lagardere будет продавать продукцию Virgin Mobile, хотя и не эксклюзивно, через свою розничную сеть во всем мире.

Вопросы для обсуждения

1. Каким конкурентным давлением обусловлен уход компании Virgin с французского рынка? Если бренд French Megastores не приносит пользы материнской компании, почему те же магазины представляют ценность для компании Lagardere Media?

2. Сэр Ричард утверждает, что он изымает инвестиции не под давлением со стороны существующих конкурентов на французском рынке, а из-за конкурентной нестабильности, связанной с музыкальной продукцией и сетью Интернет. Оцените уровень нестабильности на этих рынках.

3. Virgin – это уникальная компания, сменившая множество рынков. Какие выводы можно сделать с помощью матрицы преимуществ, чтобы понять структуру рынков, на которые проникла компания Virgin (водка, кола, страхование), с которых она ушла(производство видео и аудиозаписей, ипотеки, небольшие магазины аудио и видеопродукции), а также рынков, на которых она продолжает работать (авиаперевозки, мобильные телефоны)?

6. Оценка ресурсов организации

«Важнейшими активами, которыми владеет компания, являются названия ее брендов. Они должны быть указаны в самом начале списка активов в балансовом отчете.»

Директор по маркетингу International Food Marketing Company

ВСТУПЛЕНИЕ

Реалистичной оценкой вариантов маркетинговой стратегии организации можно заниматься только в контексте ресурсов этой организации (ее активов, возможностей и видов компетентности). В то же время следует учитывать как существующие, так и потенциальные ресурсы.

На этой основе организация создает свое конкурентное положение, и любая маркетинговая стратегия, не имеющая под собой такого реального фундамента, связана с двумя серьезными видами риска.

Во-первых, такая необоснованная стратегия, возможно, не учитывает ресурсы, которые могут обеспечить уникальную дифференциацию продукта с точки зрения покупателя.

Во-вторых, она рассчитана на успех, зависящий от ресурсов и способностей, которых у организации нет или которые она не может приобрести. Такие стратегии неизбежно потерпят крах на этапе внедрения. В настоящей главе рассматриваются перечисленные ниже вопросы, что обеспечит структурную основу для оценки корпоративных возможностей:

- выводы из основанной на ресурсах теории фирмы;
- проблема выявления организационных ресурсов и их связь с конкурентной дифференциацией;
- изучение базы ресурсов и видов компетентности фирмы для оценки конкретного вопроса, связанного с маркетинговыми ресурсами, нематериальными активами, такими как репутация, бренды, сила системы распределения и прочими факторами, определяющими конкурентоспособность компании;
- объединение этих выводов в структуру маркетинговых ресурсов в качестве основы для разработки маркетинговой стратегии.

Процесс оценки схематически представлен на рис. 6.1, начиная с общих вопросов с постепенным переходом к более конкретным.

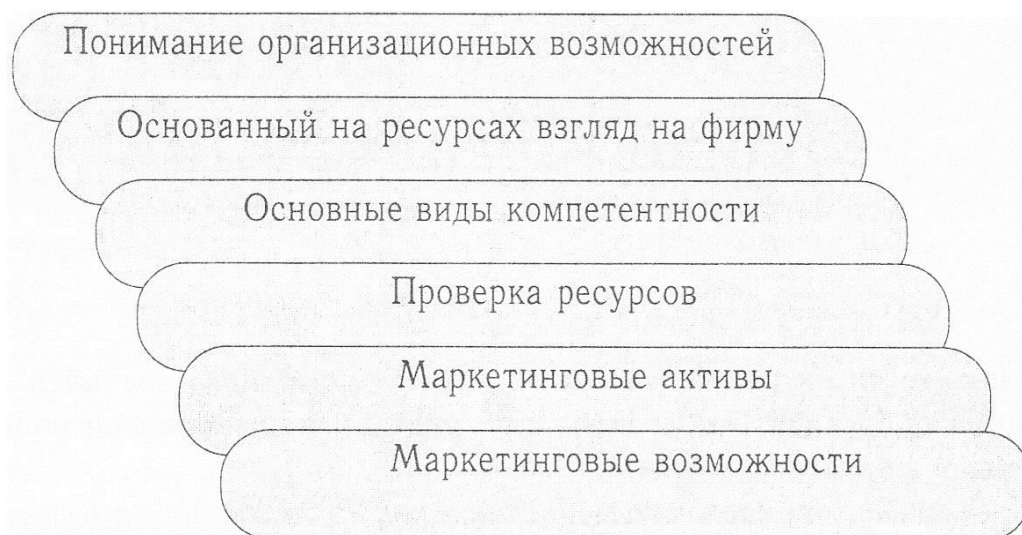


Рис. 6.1. Оценка ресурсов организации

6.1 ПОНИМАНИЕ СТРУКТУРЫ МАРКЕТИНГОВЫХ РЕСУРСОВ

Хотя любая организация может составить длинный список ресурсов, имеющихся в ее распоряжении, очень важно выявить те из них, которые могут быть полезными для создания конкурентного преимущества, в идеале такого, которое можно было бы сохранять в обозримом будущем. Здесь могут пригодиться теории, разработанные в сфере стратегического управления. Теоретики стратегического управления доказали, что устойчивое конкурентное преимущество может быть достигнуто при условии использования особых ресурсов, не поддающихся имитации или копированию конкурентами (Mahoney and Pandian, 1992).

Ресурсы, которые, скорее всего, будут способствовать созданию преимущества, обладают рядом основных характеристик. Во-первых, они позволяют предоставлять клиентам более высокую ценность по сравнению с конкурентами (Barney, 1991, 1997; Slater, 1997). Во-вторых, эти ресурсы должны быть защищены от копирования конкурентами (Dierickx and Cool, 1989; Reed and DeFillippi, 1990; Hall, 1992, 1993). В-третьих, ценность этих ресурсов может быть предопределена организацией (Kay, 1993; Collis and Montgomery, 1995).

Из всего сказанного выше следует, что такие ресурсы, как брендовый капитал, отношения с клиентами, эффективные системы распределения, а также занимаемая конкурентная позиция являются потенциально значимыми, способствующими формированию конкурентного преимущества. Это так называемые маркетинговые ресурсы, поскольку они непосредственно связаны с маркетинговыми видами деятельности, и их эффект используется непосредственно на рынке. Роль этих ресурсов в создании ценности для клиентов очевидна.

Но легко ли защитить их от имитации конкурентами (и, следовательно, от потери преимущества)? Некоторые ресурсы, такие как капитал, заводы и оборудование, по сути, легче поддаются копированию конкурентами, чем другие активы, накопленные за длительное время работы компании, такие как ее репутация, ценность бренда и конкурентное положение. Многие маркетинговые ресурсы, как мы убедимся в дальнейшем, являются нематериальными по своей природе, и потому конкурентам труднее понять их и воспроизвести.

Способы защиты ресурсов от копирования называются изолирующими механизмами (Reed and DeFillippi, 1990), поскольку они применяются для того, чтобы изолировать организацию от конкурентов путем создания конкурентного препятствия. Изолирующие механизмы действуют на трех основных уровнях:

Во-первых, для того, чтобы конкурент мог имитировать успешную маркетинговую стратегию, он должен в первую очередь уметь выявлять ресурсы, направленные на создание и реализацию этой стратегии. Так, для создания конкурентной позиции требуется комплексное взаимодействие ресурсов, выявление которых будет неизбежно сопряжено с трудностями для конкурентов.

Липпман и Румельт (Lippman and Rumelt, 1982) называют эту проблему, возникающую у конкурентов, причинно-следственной двусмысленностью. Она может быть создана благодаря подразумеваемым ресурсам (накопленной базе ресурсов, основанных на навыках и полученных в результате обучения и приобретения управленческого опыта), сложности (использование большого количества взаимосвязанных ресурсов) и специфичности (направление определенных ресурсов на конкретные виды деятельности).

Например, конкуренту может быть труднее скопировать деятельность фирмы, владеющей таким ценным ресурсом, как близкие взаимоотношения с ключевыми клиентами, но легче симитировать ресурсы фирмы, предлагающей сделки по сниженным ценам. Наличие первого ресурса требует превосходных навыков создания связей с клиентами, таких как управление отношениями с клиентами (подразумеваемые навыки), а также технических навыков для удовлетворения потребностей покупателей. Второй ресурс, вероятно, основан на эффективной системе контроля над затратами, создание которой может оказаться относительно простой задачей для конкурента.

Во-вторых, если конкуренту удастся преодолеть барьер выявления ресурсов, ему все же нужно будет приобрести ресурсы, необходимые для имитации определенной стратегии. На развитие одних ресурсов, таких как корпоративная культура или рыночная ориентация, может уйти определенное время (обусловленные развитием ресурсы). Приобретение других ресурсов может быть невыгодным, а иногда они могут быть защищены (это, например, патентная защита или защита авторских прав).

Если приобретение ресурсов связано с высокими операционными издержками, это, скорее всего, станет дополнительным препятствием к их копированию. Даже если приобретение ресурсов теоретически является возможным, они могут

оказаться менее эффективными в случае применения их конкурирующей фирмой (например, работа менеджеров может быть менее эффективной в одной среде по сравнению с другой).

В-третьих, большинство ресурсов со временем теряют свою ценность, поскольку, в конце концов, конкурентам обычно удается найти способы воспроизводства успешных стратегий. Особенно это касается быстро меняющихся рынков (например, таких, на которых происходит стремительное развитие технологий). Опять же, одни ресурсы обесцениваются быстрее, чем другие. Например, репутация фирмы в течение потенциально более длительного периода может способствовать формированию конкурентного преимущества по сравнению, скажем, с быстро теряющими свою ценность цехами и оборудованием.

Мы говорим о потенциале, поскольку никогда не следует забывать о том, что на создание репутации уходит длительное время, но погублена, она может быть буквально за одну ночь. Британская компания Marks & Spencer, которой принадлежала сеть центральных розничных магазинов, в течение многих лет была образцом совершенства в сфере розничной торговли в Великобритании. Но в 2000-2001 гг. имидж этой компании существенно пошатнулся, поскольку перебранки в зале заседаний совета директоров стали темами газетных статей, а падение прибыли отрицательно сказалось на ценах на акции.

Следовательно, проводя анализ ресурсов, нельзя забывать об одном важнейшем вопросе: способствует ли этот ресурс созданию устойчивого конкурентного преимущества для организации? Если да, или если действие данного ресурса можно усилить именно в этом направлении, значит его необходимо признать в качестве основы для создания превосходной маркетинговой стратегии и защитить как от внешнего распознавания, так и от внутренней неадаптивности.

Далее мы перейдем к описанию типов ресурсов, которые может иметь в своем распоряжении организация, и поговорим о том, как выявить эти ресурсы. Как и сейчас, мы будем употреблять термины “ресурсы”, “активы”, “виды компетентности” и “возможности” в качестве взаимозаменяемых. Тем не менее в концептуальном отношении “ресурсы” можно считать общим термином, а “активы” и “возможности” видами ресурсов.

6.1.1. Интерпретация организационных характеристик

Именованная организационная характеристика ресурсом, сильной или слабой особенностью, активом или обязательством связано с риском: неужели нам уже известно, какой будет наша маркетинговая стратегия? Дей (Day, 1997) пишет:

“Каждое предприятие приобретает множество возможностей, позволяющих ему перемещать свои продукты по цепочке начисления стоимости. Только немногие из этих возможностей должны превосходить возможности конкурентов. Это и есть те характерные возможности, которые позволяют сохранить предложение ценности, важное для клиентов и не поддающееся воспроизведению конкурентами”.

На самом деле понятно, что различные способы создания превосходной ценности для клиентов требуют использования принципиально разных ресурсов. Например, Триси и Уиерсеме (Treacy and Wiersema, 1995b) выделяют три различных “признака ценности”, каждый из которых прекрасно подходит для удовлетворения характерных потребностей одного типа клиентов и каждый из которых требует различных ресурсных возможностей (рис. 6.2):

1. Операционное совершенство: поставки среднерыночных продуктов по оптимальной цене с минимальными неудобствами. Примерами могут служить работающие на массовом рынке розничные компании, предлагающие обслуживание “без всяких дополнительных услуг”: Aldi в сфере торговли продуктами питания, Matalan в сфере торговли одеждой, а также экспресс-закусочные McDonalds, Burger King и KFC.

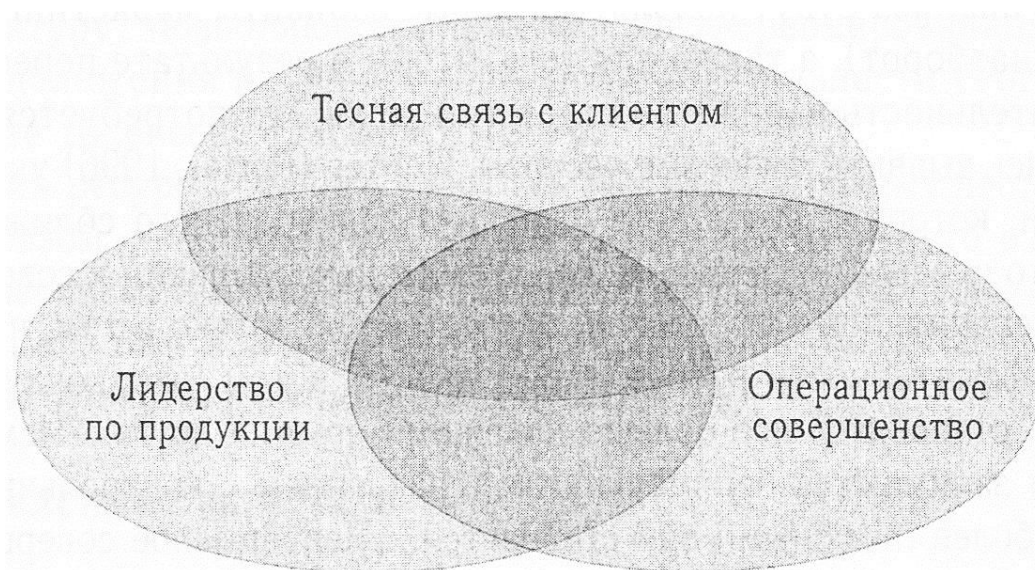


Рис. 6.2. Признаки ценности

Эта стратегия требует от организации достижения превосходства в основных процессах выполнения заказов, управления цепочкой поставок, логистики, предоставления услуг и обработки транзакций.

2. Лидерство по продукции: предложение продуктов, “раздвигающих границы” в сфере характеристик продуктов и услуг. Компания Intel является лидером по продукции в отрасли производства компьютерных микросхем, Nike в отрасли производства спортивной обуви. Прекрасным примером служит бизнес компании Hewlett-Packard в сфере производства компьютерных принтеров. Эта компания добилась господства на рынке благодаря важнейшим достижениям в технологии, быстрому внедрению новых разновидностей продуктов, снижению цен и готовности атаковать конкурентов. К ключевым процессам, лежащим в основе этой стратегии, относятся: чувство рынка (скрытых потребностей клиентов), открытость новым идеям, быстрота разработки и выпуска на рынок продуктов, интеграция технологий и гибкое производство. Управление и структура могут быть децентрализованными, ориентированными на групповую работу, свободно связанными.

3. Тесная связь с клиентом: удовлетворение потребностей конкретных клиентов в условиях развитых взаимоотношений. Важнейшими требованиями являются: гибкость, мышление “будь по-вашему”, овладение искусством “массового производства под заказ”, позволяющего удовлетворять характерные потребности микро-сегментов рынка, и умение поддерживать долгосрочные отношения с клиентами.

Хэмел (Hamel, 1996) убедительно доказывает, что в процессе создания эффективной стратегии “в начале вы не можете предвидеть, чем все закончится”. Нужно быть достаточно гибкими для того, чтобы менять свои представления о корпоративных возможностях по мере того как в процессе анализа будут появляться новые варианты маркетинговой стратегии (и наоборот), а также для того, чтобы в результате переосмыслить привлекательность вариантов стратегии, если это потребуется.

Стремясь выявить ключевые ресурсы, Портер (Porter, 1996) указывает на опасности, которые таит в себе “ловушка конкурентного сближения”. Он пишет, что опасность, связанная со стремлением компаний к совершенствованию операционной эффективности, состоит не только в том, что мы подменяем эффективность работы стратегией, а в том, что конкурирующие компании становятся все больше похожими друг на друга: “Чем активнее компании занимаются бенчмаркингом (сравнением с контрольными точками), тем более подобными они становятся... Непрерывное совершенствование стало навязчивой идеей менеджеров. Но инструменты совершенствования непреднамеренно подталкивают компании к имитации и единообразию”. В попытке оценить корпоративные возможности нам следует направить усилия на поиск источников конкурентной дифференциации и преимущества в тех видах и сферах деятельности, которые важны для клиентов, а не просто являются основами операционной эффективности.

Также следует помнить об огромном значении методов классификации, группировки тех факторов, которые, по нашему мнению, являются ресурсами организации. Стратегия состоит не только в совершенствовании операций; не может она состоять и в исключительной концентрации внимания на нескольких основных видах компетентности (особенно если это те же факторы, которые наши конкуренты считают своими собственными видами компетентности). Реальное устойчивое преимущество основано на том, каким образом сочетаются различные ресурсы, создавая уникальную базу для уникальной конкурентной стратегии.

В качестве иллюстрации Портер приводит пример из отрасли проката автомобилей. Такие компании, как Hertz, Avis и National, являются лидирующими брендами, но прибыльность их в целом низкая эти фирмы заиклились на конкуренции в области операционной эффективности, предлагая однотипные автомобили в однотипных аэропортах, используя при этом одинаковые технологии. С другой стороны, компания Enterprise добивается высочайшей производительности в той же отрасли, имея в своем распоряжении более мелкие точки, расположенные отнюдь не возле аэропортов, не уделяя много внимания рекламе, предлагая более старые автомобили.

Компания Enterprise делает все иначе. Здесь работают более опытные сотрудники и действуют группы торговых агентов, заключающих сделки с предприятиями, компания специализируется на временной замене автомобилей для тех, чье собственное транспортное средство в данный момент не на ходу. Она позволила себе уйти от предложения проката автомобилей в крупнейших аэропортах людям, находящимся в служебных командировках.

Суть в том, что каждая отдельно взятая возможность компании Enterprise является вполне обыкновенной, но вместе они представляют собой мощную структуру, позволяющую добиться дифференцированного конкурентного положения и превосходной производительности (Porter, цитата в работе Джексона (Jackson), 1997). Оценивая ресурсы, менеджерам следует искать преимущества в том, каким образом сочетаются различные факторы, а не просто изучать отдельные ресурсы, имеющиеся в наличии. Поистине критическим может стать вопрос о том, можно ли успешно управлять возможностями в условиях союза нескольких компаний (см. главу 15).

6.1.2. Давление статус-кво

Важно подумать и над тем, чьей точке зрения на ресурсы следовать ведь почти все выводы в данной сфере основаны на субъективных суждениях. Как верно подметил Хэмел (Hamel, 1996), “бутылочное горлышко у бутылки находится вверху”. Высшее руководство может защищать традиционные взгляды потому, что они им близки, и потому, что на их основе были построены карьеры большинства руководителей: “Где вы скорее всего найдете людей с наименее разноплановым опытом, максимальными инвестициями в прошлом и величайшим почтением к стратегическим догмам? Наверху” (Hamel, 1996).

Новые взгляды на ресурсы организации можно обнаружить там, где и не ожидаешь. Хэмел описывает, как в одной компании идея о возможности получения нескольких миллионов долларов пришла в голову секретарше чуть старше 20 лет, а в другой – некоторые из блестящих идей относительно ключевых видов компетентности организации исходили от оператора автопогрузчика. В одной компании, специализирующейся на бухгалтерском учете, партнеры узнали о виртуальной реальности от младшего сотрудника, которому было всего 25 лет.

По крайней мере, пытаясь оценить ресурсы, следует учитывать и мнение тех, кто руководит бизнесом, и мнение других лиц, чья способность проникновения в суть может оказаться исключительно ценной. Например, идея проведения всемирно известной рекламной кампании фирмы Avis под девизом “Мы стараемся больше” принадлежала рекламному агентству, к которому Роберт Таунсенд обратился за помощью в поиске конкурентного преимущества, которое позволило бы полностью изменить положение компании Avis, в то время переживавшей трудный период.

По мнению агентства, у компании не было другого конкурентного преимущества, кроме того факта, что ее сотрудники, очевидно, “старались изо всех сил”, возможно, они были просто вынуждены делать это. Это и стало ядром

исключительно успешной реверсивной стратегии Avis, и нужно отметить, сначала исполнительное руководство было противнее, поскольку придерживалось более традиционного взгляда на бизнес проката автомобилей. Помня обо всех этих тонкостях, можно переходить к основанному на ресурсах взгляду на фирму и к вопросу о корпоративных возможностях.

6.2 ВЗГЛЯД НА ФИРМУ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ РЕСУРСОВ

Все больше появляется литературы, посвященной описанию основанного на ресурсах взгляда на фирму. В действительности было доказано (Hooley et al., 1998), что на протяжении 1990х гг. в системе взглядов на маркетинговую стратегию преобладающими стали две темы: ориентация на рынок и взгляд на фирму или организацию с точки зрения ресурсов (Resourcebased view, RBV).

По мнению указанных авторов, в литературе, посвященной теме ориентации на рынок, акцент приходится на высочайшую производительность компаний, отличающихся высоким качеством, общеорганизационным накоплением и совместным использованием знаний о рынке, результатом чего становится умение реагировать на его потребности. В то же время в книгах о RBV звучат предположения, что стратегия высокой производительности в первую очередь зависит от исторически сформировавшейся ценной базы ресурсов (например, Grant, 1995; Wernerfelt, 1995).

Тем не менее существует вероятность потенциального конфликта между двумя направлениями, описываемыми в литературе. Одно из них указывает на преимущества направленной наружу способности к реагированию в целях адаптации к условиям рынка, в то время как другое является направленным внутрь и акцентирует внимание на выгодных характеристиках ресурсов (Amit and Shoemaker, 1993). С точки зрения маркетинга все достаточно просто: если стратегия слишком глубоко внедряется в корпоративные возможности, появляется риск, связанный с пренебрежением требованиями меняющейся нестабильной маркетинговой среды. Нос точки зрения, основанной на ресурсах, маркетинговые стратегии, не использующие характерные виды компетентности фирмы, скорее всего, окажутся неэффективными и нерентабельными.

Впрочем, мы считаем, что конкурентное позиционирование предоставляет нам возможность урегулирования этого потенциального конфликта. Мы можем доказать, что конкурентное позиционирование позволяет определить степень конкурентоспособности фирмы путем выявления целевых рынков и конкурентного преимущества, к которому фирма будет стремиться, обслуживая эти рынки. Привлекательность рынков будет отчасти зависеть от ресурсов, имеющихся в распоряжении фирмы для создания сильной конкурентной позиции.

Аналогичным образом точка зрения о позиционировании основана на признании того, что усиление корпоративных ресурсов и их направление на экономическую выгоду компании требует применения этих ресурсов на рынке. В то же время эта точка зрения позволяет признать и то, что для постоянного

применения ресурсов в условиях конкуренции со стороны соперников конкурентное преимущество должно быть основано на характерных, особых ресурсах фирмы (Hamel and Prahalad, 1994; Webster, 1994). В действительности, ориентация на рынок сама по себе может считаться основным корпоративным ресурсом, который компания накапливает и осваивает в течение длительного периода времени.

Такая возвратная взаимосвязь между требованиями ориентации на рынок и RBV, а также связь с конкурентным позиционированием отражена на рис. 6.3. С этой упрощенной точки зрения проблема связана только с реагированием на рыночные условия путем применения ресурсов организации к благоприятным возможностям и потребностям клиентов.

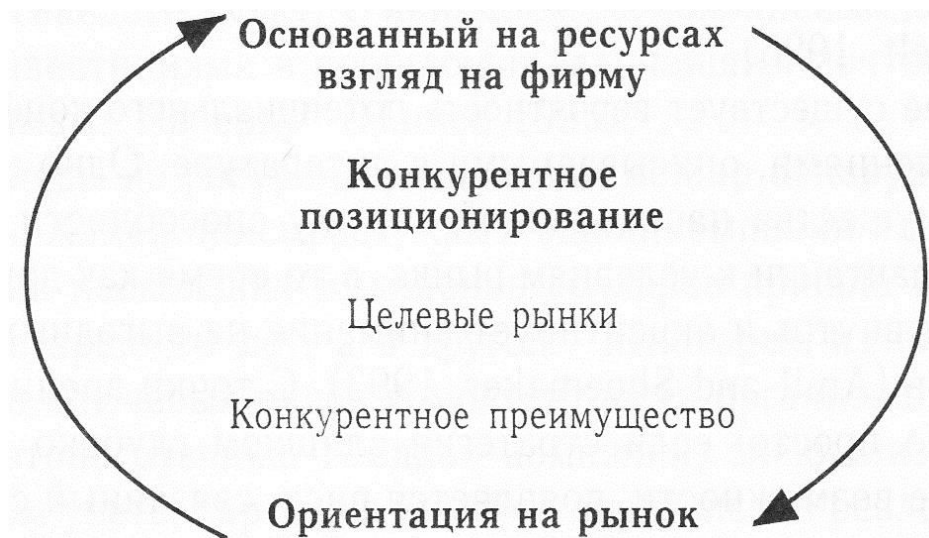


Рис. 6.3. Конкурентное позиционирование и организационные ресурсы

Результатом станет конкурентное позиционирование. Тем не менее, теория об основном на ресурсах взгляде на фирму достойна рассмотрения в качестве еще одного источника, способствующего проникновению в суть оценки корпоративных возможностей, являющихся основой для конкурентного позиционирования.

6.2.1. Источники взгляда на фирму с точки зрения ее ресурсов

RBV в настоящее время принят в большинстве современных трудов, посвященных стратегии (см., например, Grant, 1995; Mahoney, 1995; Wernerfelt, 1995 исчерпывающее описание данной теории). основополагающий принцип RBV состоит в том, что для устойчивости стратегии она должна быть жестко подчинена ресурсам и возможностям фирмы.

Грант (1995) так сформулировал свою точку зрения: “В общем, чем выше темпы изменений в среде, окружающей компанию, тем больше она должна стремиться к тому, чтобы основывать долгосрочную стратегию на своих внутренних ресурсах и возможностях, вместо того, чтобы концентрировать внимание на внешнем рынке”. Грант приводит пример о производителях пишущих машинок, в 1980е гг. оказавшихся перед лицом революции, связанной с распространением ПК.

Грант полагает, что в данном случае можно было выбрать только одну из двух стратегий: либо продолжать работу на традиционном рынке и попытаться овладеть технологией электронной обработки текстов, либо искать выходы на другие рынки, где можно было бы воспользоваться существующими видами компетентности и возможностями.

Переход компании Olivetti от производства пишущих машинок к компьютерам служит примером следования первой стратегии. Переход других компаний на рынок принтеров с целью полезного использования имеющихся ресурсов – пример выбора второй стратегии. Впрочем, недальновидным можно назвать мнение, согласно которому эти стратегии являются единственно возможными или взаимоисключающими.

Несмотря на такую ограниченность взглядов, RBV предлагает ряд полезных способов, позволяющих глубже понять природу корпоративных ресурсов. Существует несколько различных взглядов на определение и классификацию ресурсов:

- все, что можно считать сильной или слабой особенностью фирмы (Wernerfelt, 1984);
- резервы имеющихся факторов, принадлежащих фирме или контролируемых ею (Amit and Shoemaker, 1993);
- совокупность активов, возможностей, организационных процессов, особенностей фирмы, информации и знаний (Barney, 1991).

Как бы там ни было, Дей (Day, 1994) предложил применять одну особенно полезную систему, позволяющую отделить **активы** компании от ее **возможностей**.

Согласно терминологии Дея, активы организации это ценности, накопленные предприятием, например, полученные в результате инвестиций в масштабное производство, заводы, участки и в брендовый капитал. Возможности являются отражением синергии между этими активами и позволяют использовать их на благо компании.

В соответствии с этими определениями терминов, возможности это сложные совокупности навыков и коллективного обучения, обеспечивающие превосходную координацию функциональных видов деятельности на основе организационных процессов.

В настоящей главе мы допускаем, что ресурсы состоят из активов и возможностей, и употребляем термины “возможности” и “виды компетентности” в качестве взаимозаменяемых. Структурная основа анализа, которая будет рассмотрена ниже, схематически изображена на рис. 6.4.

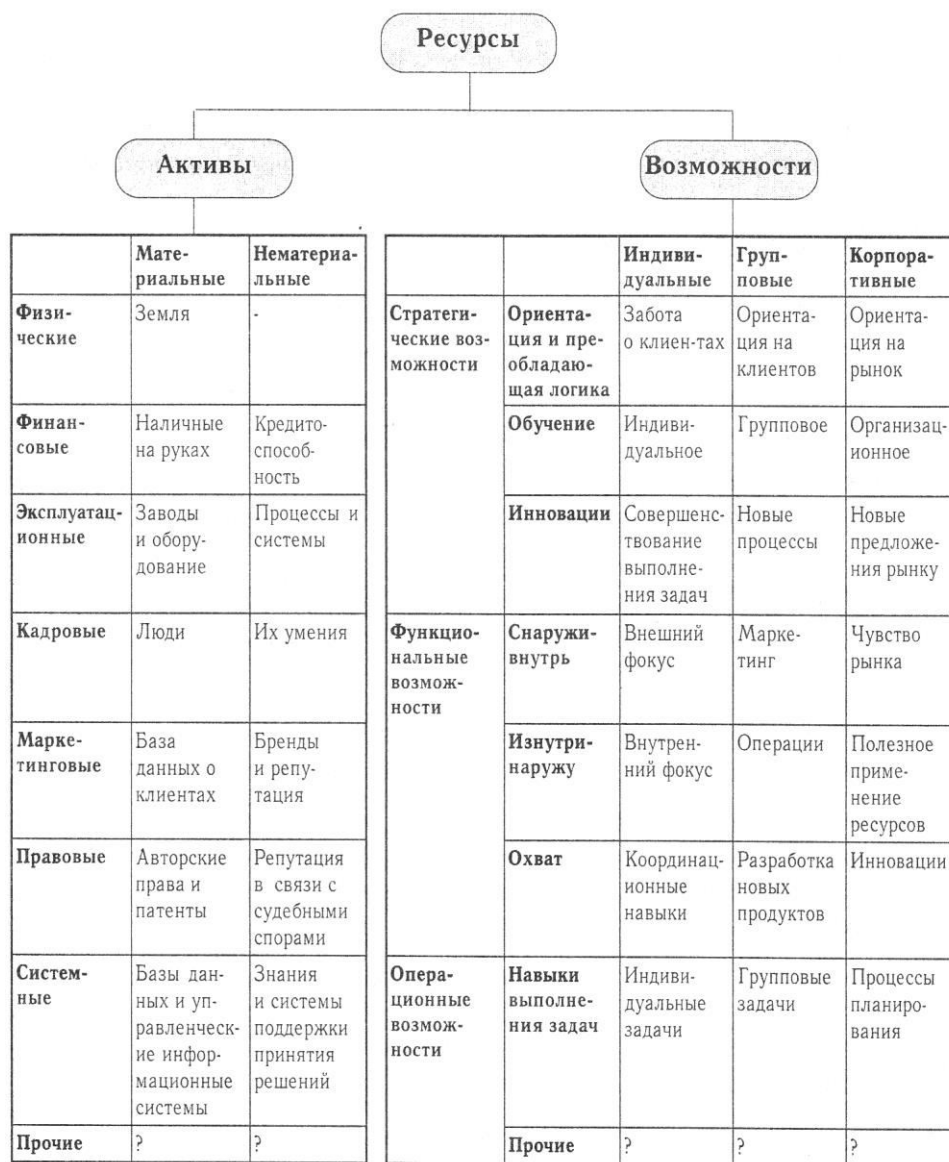


Рис. 6.3. Конкурентное позиционирование и организационные ресурсы

6.2.2. Активы организации

В качестве ценных ресурсов активы организации могут в целом быть материальными или нематериальными и включать в себя следующее:

- **физические активы:** такие как земля, помещения и проч., собственные или контролируемые;
- **финансовые активы:** в материальной форме наличные на руках, а также в нематериальном виде например, кредитоспособность или оцененная кредитоспособность;
- **эксплуатационные активы:** материальные заводы и оборудование для производства продуктов и услуг, нематериальные системы и процессы;
- **кадровые активы:** люди, работающие на фирме (материальные активы) и их качества, черты характера и умения (нематериальные);
- **маркетинговые активы:** в первую очередь нематериальные, такие как отношения с клиентами и посредниками, бренд и его репутация, лояльность

клиентов и текущее позиционирование на рынке(см. ниже активы, основанные на клиентах);

- **правовые активы:** такие как патенты и авторские права или репутация фирмы в связи с судебными спорами (такие компании, как McDonald's и Virgin, известны готовностью обращаться в суд ради защиты своих прав, что не решаются делать их конкуренты);
- **системные:** материальные базы данных и управленческие информационные системы, нематериальные системы поддержки принятия решений.

Наш подход к оценке этих типов ресурсов представлен ниже.

6.2.3. Организационные возможности

В то время как активы представляют собой один тип ресурсов согласно RBV, возможности или виды компетентности – это другой тип. Это умение предприятия организовывать, управлять, координировать или предпринимать конкретные виды деятельности в совокупности (Teese at al, 1992), что тесно связано с рассмотрением ключевых видов компетентности, которое приводится ниже.

По сути, возможности относятся к умению фирмы использовать свои активы при помощи организационных процессов ради достижения желаемого результата. Хулей и др. (Hooley at al., 1998) предлагают типологию возможностей по двум основным измерениям, как показано на рис. 6.4, в зависимости от того, являются ли они стратегическими или операционными, и от того, основаны ли они на возможностях индивидуумов или находятся на определенном корпоративном уровне.

Во-первых, возможности делятся на стратегические, функциональные и операционные:

- **Стратегические возможности** лежат в основе определения направления фирмы. К ним относятся такие вопросы, как преобладающая логика или ориентация, направляющая действия руководства (что серьезно сказывается на стратегическом направлении), способность организации к обучению (приобретение, усвоение информации и действия, основанные на ней), а также способность высшего руководства внедрять стратегии.
- **Функциональные возможности** связаны с выполнением функциональных задач. К этой группе относятся маркетинговые возможности (см. ниже), способности к финансовому управлению и управлению операциями. Дей (1994) удачно разделил их на категории возможностей под названиями “изнутри-наружу”, “снаружи-внутри” и возможности “охвата” (см. ниже).
- **Операционные возможности** касаются выполнения индивидуальных линейных задач, таких как управление оборудованием, применение информационных систем и выполнение заказов.

Во-вторых, возможности могут принадлежать индивидуумам, группам или существовать на корпоративном уровне:

- **Индивидуальные виды компетентности** – это навыки и умения людей в организации, включающие умение критически анализировать и оценивать данную ситуацию (будь то президент компании, оценивающий стратегическую проблему, или цеховой рабочий, оценивающий серьезность неполадок в оборудовании).
- **Групповые виды компетентности** когда индивидуальные умения совместно представлены в объединенных группах или в специальных неформальных коллективах, связанных с решением задач. Хотя умения индивидуумов, несомненно, очень важны, не менее значимой является способность каждого к конструктивной работе в коллективе.
- **Виды компетентности на корпоративном уровне** связаны с возможностями фирмы в целом выполнять стратегические, функциональные или операционные задачи. Сюда можно отнести способность компании к проведению внутреннего обучения, чтобы не только отдельные лица владели важнейшей информацией, но и происходил обмен ею в компании.

Всегда существует риск того, что перечни, подобные приведенным выше, покажутся произвольно составленными и упрощенными, когда речь пойдет об изучении конкретной организации.

Но, возможно, фундаментальное значение RBV состоит в том, что он подчеркивает один факт: многие важнейшие ресурсы и возможности создаются на протяжении всего существования компании; они являются результатом продолжительного накопления знаний и длительных процессов обучения.

Обычно эти ресурсы и возможности нельзя быстро и легко изменить. Этот подход обогащает наше понимание потенциала компании на рынке, и мы видим, что этот потенциал может быть связан с вопросом об ориентации на рынок за счет конкурентного позиционирования фирмы (т.е. выбора рыночных целей и стремления к конкурентному преимуществу).

RBV также может быть связана с проблемой основных видов компетентности, которая будет рассмотрена ниже. Все это – попытки решить одну и ту же задачу, касающуюся понимания того, чего компания может достичь благодаря использованию своих возможностей на рынке.

6.3 ВЫЯВЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ВИДОВ КОМПЕТЕНТНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

В последние годы немало внимания уделяется выявлению и пониманию “ключевых видов компетентности” организации. Например, Rentokil – группа, предоставляющая разнообразные виды услуг, определяет свой ключевой вид компетентности таким образом:

“Умение предоставлять высококачественное обслуживание (от борьбы с вредителями до здравоохранения и услуг телохранителей и охранников) на территории клиентов с помощью тщательно отобранного, хорошо обученного и высоко мотивированного персонала”. (Simms, 1996)

Потребность в выявлении “характерной компетентности” компании подчеркнута с помощью очень убедительного анализа преуспевающих международных компаний, выполненного Прахаладом и Хэмелом (Prahalad and Hamel, 1990). Авторы доказывают, что важнейшей основой конкурентоспособности являются главные виды компетентности организации.

Как уже известно из главы 1, одна из проблем, с которой сталкиваемся во время разработки новых стратегий, состоит в том, чтобы сосредоточиться на важнейших видах компетентности в качестве основы для стратегии на “главном бренде”, вместо портфеля брендов и направлений бизнеса.

В своей самой простой форме доказательство заключается в том, что компания, скорее всего, действительно может достичь мирового уровня только по пяти-шести видам деятельности, и высокая производительность станет результатом концентрации внимания и сил именно на этих направлениях в ущерб всем остальным. В конце 1990х гг. много усилий было приложено к тому, чтобы переместить фокус внимания крупнейших организаций в основных видах деятельности:

- В 1996 году корпорация Grand Metropolitan объявила о своих планах продажи брендов и подразделений бизнеса на общую сумму 150 миллионов фунтов стерлингов. Компания постепенно избавлялась от двух третей своего европейского бизнеса в сфере общественного питания, чтобы сосредоточиться на четырех ключевых глобальных брендах: Pillsbury (производство охлажденного теста); Green Giant (производство консервированной сладкой кукурузы); мороженое Haagen Dazs; мексиканские продукты питания Old El Paso.
- В компании Unilever Найэлл Фитцджеральд активно занялся реализацией стратегии на сужение фокуса внимания компании до важнейших брендов пищевых продуктов и моющих средств, а также на отказ от таких видов деятельности, как, например, европейский рыболовецкий бизнес, и различных брендов, включая торговую марку John West (Wheatcroft, 1997).
- Тем временем корпорация Procter & Gamble была занята устранением многочисленных суббрендов стиральных порошков и вариантов упаковки, чему была посвящена целая кампания под названием “Великое мыльное упрощение” (Mazur, 1996).
- В компании ICI продолжалась программа по изъятию инвестиций из второстепенных видов деятельности. После отделения на раннем этапе компании Zeneca произошел отказ от бизнеса в сфере производства красителей. В 1997 году большая часть принадлежавших компании предприятий по производству промышленных химикатов была продана компании DuPont, США. С приобретением специализированных химических предприятий

компании Unilever произошло смещение акцентов в главном бизнесе компании ICI. Она отказалась от массового производства распространенных химических веществ, обратившись к развитию более прибыльных предприятий по выпуску специализированных химикатов, например, покрытий для компьютерных микросхем Pentium и клея для одноразовых подгузников (Blackwell, 1997).

Прахалад и Хэмел (Prahalad and Hamel, 1990) определяют ключевые виды компетентности как основополагающие навыки, технологии и виды компетентности, которые можно сочетать различными способами с целью создания следующего поколения продуктов и услуг:

- Для компании Canon основными видами компетентности являются ее навыки и технологии в сфере оптики, создания изображений и микропроцессорного контроля, которые дали ей возможность выжить и добиться процветания на многоотраслевых рынках копировальной техники, лазерных принтеров, фотоаппаратов и сканеров.
- Компанию 3M основной вид компетентности в сфере производства клейкой ленты вывел на разнообразные рынки с такой продукцией, как бумага для заметок "Postit", магнитная лента, фотопленка, самоклеящаяся лента и абразивные инструменты со специальным покрытием.
- Компетентность компании Black & Decker связана с производством небольших электродвигателей, используемых для приведения в действие многих приборов и инструментов.

Для определения ключевых видов компетентности Прахалад и Хэмел предлагают три теста:

1. Ключевой вид компетентности обеспечивает потенциальный доступ к широкому разнообразию рынков. Виды компетентности в сфере систем отображения данных необходимы, к примеру, для того, чтобы дать компании возможность конкурировать на нескольких различных рынках, включая рынки миниатюрных телевизоров, калькуляторов, портативных компьютеров или ноутбуков, телефонов с протоколом WAP и т.д.

2. Ключевой вид компетентности должен вносить весомый вклад в выгоды, получаемые потребителем от использования конечного продукта или услуги. Другими словами, компетентность имеет большое значение, если она является существенным фактором, определяющим удовлетворенность и выгоду клиента.

3. Конкурентам должно быть трудно скопировать ключевой вид компетентности. Очевидно, вид компетентности, который можно защитить от посягательств конкурентов, обладает более высокой ценностью, чем тот, который может быть общим для нескольких компаний.

Обратите внимание на то, что эти требования в основном не отличаются от выводов, опубликованных в более ранней литературе по RBV, об определении ресурсов, позволяющих создать устойчивое конкурентное преимущество. К только что описанным трем характеристикам можно добавить еще один полезный тест о

том, может ли данный вид компетентности сочетаться с другими навыками и возможностями с целью создания уникальной ценности для клиентов – это группирование видов компетентности, о котором уже говорилось выше. Например, возможно, один вид компетентности сам по себе не соответствует приведенным критериям, но в сочетании с другими представляет собой необходимый ингредиент, определяющий уникальность фирмы. Другими словами: что случится, если мы будем лишены данного вида компетентности?

Прахалад и Хэмел доказывают, что важнейшим управленческим навыком в будущем станет умение выявлять, культивировать и использовать основные виды компетентности, обеспечивающие возможность роста. Этот аргумент об основных видах компетентности является неопровержимым, и, конечно, именно он представляет собой силу, движущую важнейшими корпоративными изменениями, такими как:

- отделение и продажа видов деятельности и брендов, не являющихся ключевыми;
- создание сети стратегических союзов, в которых каждый партнер имеет собственный ключевой вид компетентности с целью формирования рыночного предложения;
- организационные изменения, связанные с переходом от стратегических единиц к новой “стратегической архитектуре” (Prahalad and Hamel, 1990).

Тем не менее следует помнить наставление Портера (Porter, 1985) о том, что стратегия – это нечто большее, чем просто решение сосредоточить внимание на нескольких ключевых видах компетентности. Достижение мирового уровня в сфере деятельности, не способствующей созданию высочайшей ценности для клиента, это дорого и опасно. Например, в 1960-1970е гг. компания IBM добилась необычайного уровня господства на мировом рынке компьютеров.

К началу 1980х гг. на долю компании IBM приходилось 40 процентов всего мирового объема продаж в компьютерной отрасли и 70 процентов всей получаемой прибыли. Ключевым видом компетентности компании IBM были “большие железяки” работа с крупными клиентами и массивными универсальными компьютерными системами. В 1980е гг. рынок фундаментальным образом изменился, что было связано со стремительным распространением недорогих персональных компьютеров на промышленных и потребительских рынках.

Позиция, в которой находилась компания IBM, не позволяла ей конкурировать на новом рынке, где господствовали мелкие поставщики, работающие с множеством мелких покупателей. Традиционный ключевой вид компетентности компании IBM не обеспечивал ей достаточное конкурентное преимущество в условиях новой рыночной реальности.

Стратегия Джона Эйкерса, рассчитанная на нападение на Intel и Microsoft, потерпела крах. Фактически, в 1990е гг. Лу Герстнер принес в IBM свое новое видение Глобальной Сети IBM в качестве реверсивной стратегии создание

Глобальной Сети позволяет использовать ключевой вид компетентности компании IBM в сфере работы с “большими железяками”(Lattice, 1996). Поддавшись впечатлению от непревзойденного мастерства, с которым компания выполняет определенный вид деятельности, производит продукт или предоставляет услугу, вполне можно поверить, что в этом и заключается ключевой вид компетентности данной компании.

Но прежде чем принять это предположение за основу для конкурентного позиционирования, необходимо проверить его в условиях рынка. В данном случае может пригодиться выявление ключевых видов компетентности с последующим выделением из них “отличительных возможностей” (Piercy.1997), т.е. тех, которые создают конкурентное преимущество согласно типу, описанному Портером (1996).

Снайдер и Эбелинг (Snyder and Ebeling, 1997) полагают, что, хотя выявление и использование ключевых видов компетентности лежат в основе конкурентного преимущества и высочайшей производительности, существует еще ряд важнейших условий, обязательных для соблюдения. О них необходимо помнить при оценке ключевых видов компетентности, иначе анализ окажется бесполезным, если не приводящим к обратным результатам:

- **Виды деятельности и виды компетентности** – это не одно и то же: “качественные продукты” и “маркетинговая сила” являются не видами компетентности, а атрибутами, приобретенными благодаря наличию ключевых видов компетентности. В 1980е гг. компания General Electric сконцентрировалась на маркетинге с целью создания сильного имиджа бренда, но уступила лидерство компании Panasonic (Matsushita), которой удалось понять, что искусство производства компонентов и сборки оказывает более сильное влияние на увеличение ценности для клиента. Ключевой вид компетентности компании Honda связан с производством малогабаритных двигателей. Honda отступила со своих первоначальных позиций в отрасли производства мотоциклов и перенесла свой опыт выпуска малогабаритных двигателей в сферу производства автомобилей небольшого размера, насосов, газонокосилок и других продуктов, в составе которых двигатели представляли собой существенный элемент дополнительной ценности. Снайдер и Эбелинг (Snyder and Ebeling, 1997) отмечают: “Если бы в компании Honda решили, что их ключевым видом компетентности является поставка мотоциклов и связанных с ними продуктов, производители газонокосилок по всему миру сегодня были бы гораздо более состоятельными”.
- **Избегайте длинных перечней:** по определению, ключевых видов компетентности не должно быть более десятка. Большинство преуспевающих компаний выбрали в качестве целевых один-два основных вида деятельности их идентификация является важнейшим вопросом, требующим решения со стороны руководства.
- **Добивайтесь консенсуса в управлении:** чтобы виды компетентности сохранялись и распространялись во всей организации в качестве основы для стратегии, руководство должно прийти к общему мнению о том, какие это виды

компетентности, и действовать соответствующим образом. Ранее мы отмечали, что этот процесс не всегда бывает прямым.

- **Усиливайте и направляйте ключевые виды компетентности:** недостаточно выявить ключевые виды компетентности и согласовать их определения. Это бессмысленно, если они не служат основой для принятия всех стратегических решений.
- Обменивайтесь ключевыми видами компетентности с другими организациями: концентрация внимания на ключевых видах компетентности вполне может стимулировать сотрудничество с целью создания связей с приносящими дополнительную ценность видами компетентности других компаний. В действительности логика “неприбыльного предприятия”, охватывающая фирмы в цепочке начисления стоимости, явно требует того, чтобы компании обменивались своим опытом с другими. Идеальным примером тому может служить автомобильный сектор (Womack and Jones, 1996). Аналогичный подход наблюдается в Проекте внутрифирменного обмена передовым опытом (Intra-Firm Transfer of Best Practices Project) (Szulanski, 1997). Дальнейшие комментарии о переходе от конкуренции к сотрудничеству между фирмами приводятся в главе 15.

Тем не менее практическое решение этих фундаментальных проблем в оперативном порядке можно обеспечить с помощью описываемой ниже структурной основы, позволяющей оценить корпоративные ресурсы с точки зрения сильных и слабых сторон.

6.4 ОЦЕНКА РЕСУРСОВ

В контексте понимания видов корпоративной компетентности и основанного на ресурсах взгляда на фирму можем перейти к более специфической структурной схеме, позволяющей оценить сильные и слабые стороны организации. Наша цель – перейти от теории к практическим методам.

Оценка возможностей организации с точки зрения присущих ей достоинств и недостатков начинается с тщательной проверки ее ресурсов, которые можно использовать на рынке. Такая оценка должна выходить за рамки простого перечня ресурсов необходимо выделить именно те ресурсы, которые в стратегическом плане отличают организацию от ее конкурентов.

С этой целью в качестве систематизированного метода оценки маркетинговых ресурсов и их использования внутри организации был предложен маркетинговый аудит (классическое описание см. Kotler et al., 1989). Впрочем, сильные и слабые особенности существуют только в связи с задачами, к выполнению которых стремится организация, с приоритетами клиентов и возможностями конкурентов (см. Piercy, 1997). Эти виды анализа должны практическим образом помочь в выявлении характерных видов компетентности организации и в определении основных недостатков, свойственных текущим операциям и видам деятельности (см. Prahalad and Hamel, 1990).

RBV, описанный выше, подразумевает, что первым этапом оценки сильных и слабых сторон организации должна быть проверка имеющихся у компании ресурсов, включая материальные и нематериальные. Типы ресурсов и возможностей, перечисленные ранее, можно классифицировать более простым методом, выделив следующие группы:

- **Технические ресурсы:** ключевым ресурсом для многих организаций и ресурсом, который становится все более важным в мире стремительно меняющихся технологий, являются технические навыки. К ним относится способность организации создавать новые процессы и продукты благодаря исследованиям и разработкам, что может пригодиться в условиях рынка.
- **Финансовое положение:** вторым важнейшим ресурсом является финансовое положение организации. Оно в значительной степени определяет масштабы деятельности организации и ее способность к реализации своих стратегий. Например, в 1997 году корпорация Microsoft объявила о наличии 7 млрд. долларов США в форме резерва наличных, предназначенных для инвестиций в новые проекты, например, в разработку продуктов и услуг на базе Интернет и в создание партнерства с компанией Comcast для развития интерактивных и видео-услуг (Economist, 14 июня 1997 г). Фактически, организация, отличающаяся солидным финансовым положением, для финансирования своих предприятий может получить капитал из внешних источников. Принимая решение о маркетинговой стратегии, нередко важнее всего определить, какие финансовые ресурсы можно или нельзя вложить в планируемую программу.
- **Управленческие навыки:** управленческие навыки в самом широком смысле этого слова представляют собой еще один тип ресурсов организации. Опыт руководителей и то, каким образом они выполняют свои обязанности и мотивируют подчиненных, оказывает существенное влияние на результат работы всей организации.
- **Организация:** сама структура организации может стать ценным активом или ресурсом. Некоторые виды структур, например, матричная структура организации, разработаны так, чтобы способствовать широкому применению навыков в масштабе всей организации. Для упорядочения маркетинговой деятельности и создания брендов-чемпионов исключительно успешным стало управление по продуктам, впервые внедренное компанией Procter & Gamble в начале прошлого века. Эта система оказалась полезной для концентрации контроля на уровне брендов, способствуя координированию сочетания элементов маркетинга и обеспечению гибкого быстрого реагирования на изменяющиеся условия. Но и она не лишена недостатков. Система управления по продуктам может вести к возникновению ответственности в отсутствие полномочий, к конфликтам между управляющими продуктами внутри одной организации и к синдрому “мечущегося карлика” (менеджеры, которые переходят к задаче управления следующим продуктом после получения максимальной краткосрочной прибыли в ущерб долгосрочной рыночной позиции).

- Информационные системы: системы информации и планирования в действии также являются ценным ресурсом. Например, такие организации, как банки, занимающиеся куплей-продажей иностранной валюты, в значительной степени полагаются на новейшие системы, позволяющие оперативно получать точную и самую свежую информацию. Новые технологические разработки, такие как электронное сканирование в пунктах продажи, обеспечивают сбор и обработку данных в течение гораздо более короткого времени, чем несколько лет назад. Компании, которые владеют системами для того, чтобы справиться с масштабным ростом объема информации, возникающим в результате применения новейших процессов сбора данных, оказываются в более выгодном положении и могут воспользоваться представившимися благоприятными возможностями.

6.4.1. Аудит маркетинга

С целью более конкретного изучения маркетинговых мероприятий фирмы был разработан маркетинговый аудит –систематизированный метод выявления и оценки видов маркетинговой практики, ресурсов и их использования (см. Kotler et al., 1989). Нередко, особенно в современных учебниках по маркетингу (см., например, Kotler, 1997) маркетинговый аудит представлен в качестве средства контроля над маркетинговой деятельностью. Хотя в самом полном и всеобъемлющем смысле этот термин обычно употребляется именно так, маркетинговый аудит также обладает высокой ценностью, способствуя определению маркетинговых возможностей.

Полный маркетинговый аудит состоит из изучения маркетинговой среды, маркетинговой стратегии, реализуемой в настоящее время, организации маркетинговой функции, анализа используемых маркетинговых систем (например, систем поддержки принятия решений и систем разработки новых продуктов), оценки маркетинговой продуктивности и аудита маркетинговых функций, вошедших в сочетание элементов маркетинга:

- Аудит маркетинговой среды направлен на изучение изменений как в более обширной экономической, технической, социальной и культурной окружающей среде, так и в среде, требующей решения более непосредственных задач, связанных с рынками, клиентами, конкурентами, поставщиками и дистрибьюторами. Более полно этот вопрос рассматривается в главах 4 и 5.
- Аудит стратегии – это изучение приемлемости и ясности корпоративных и маркетинговых целей. К тому же он позволяет оценить наличие ресурсов, необходимых для выполнения стратегии, и оптимально распределить их.
- Аудит организации направлен на изучение официальной структуры отдела маркетинга, его функциональной эффективности, а также эффективности его взаимодействия с другими отделами (например, с финансовым, производственным, отделом НИОКР).
- Аудит маркетинговых систем позволяет оценить системы информационного обеспечения и планирования, контроля, а также системы разработки новых продуктов, существующие в компании.

- Аудит продуктивности включает в себя анализ прибыльности и доли прибыли различных предложений организации, наряду с анализом экономической эффективности с целью определения тех сфер деятельности, в которых суммы затрат могут оказаться несоизмеримыми с суммами доходов.
- И, наконец, аудит маркетинговых функций более подробно позволяет изучить все элементы сочетания маркетинговых видов деятельности: предлагаемые продукты и услуги, назначаемые цены, используемые системы распределения, деятельность специалистов по продажам, рекламу, продвижение товаров и связи с общественностью.

6.4.2. Равновесие и гибкость

Компания, обладающая множеством сильных сторон по сравнению с конкурентами, не обязательно занимает прочное положение. Критически важным фактором для определения силы организации в целом является оценка равновесия видов деятельности внутри организации. Методы анализа портфеля продуктов (см. главу 3) могут пригодиться в данном случае для оценки равновесия расхода и получения наличных, выявления сегодняшних и завтрашних источников существования и определения уязвимости при важнейших изменениях конкурентных действий или в более широкой маркетинговой среде.

Поистине уравновешенная организация отличается внутренней гибкостью, позволяющей реагировать на непредвиденные события. Стремясь увеличить гибкость реагирования, некоторые компании начинают приобретать у внешних источников услуги, которые ранее выполнялись собственными силами. Например, привлечение контрактных дистрибьюторов для обеспечения распределения компаниями, которые больше не хотят связывать свои ресурсы с крупномасштабными системами распределения продукции. Привлечение подрядчиков предполагает гибкость в развитии или возможность распределения контрактов без значительных постоянных расходов или выплаты штрафов. Использование внешних источников и стратегии партнерства подробно описаны в главе 15.

Также есть доказательства, что в других аспектах маркетинга более широко применяются специализированные услуги, а не практика развития навыков в качестве фиксированных внутренних ресурсов. В последние годы открылось множество специализированных агентств, предоставляющих маркетинговые услуги, включая дизайн, брендинг и связи с общественностью. Современная маркетинговая организация бедна в плане собственных штатных структур и приобретает профессиональные знания и опыт у внешних источников по мере необходимости.

Джонсон и Шоулс (Johnson and Scholes, 1988) описывают ценную методику – анализ гибкости. Согласно этому подходу, оценке подлежит гибкость компании при реагировании на вероятные события, и, если это необходимо, данный метод анализа позволяет предложить меры по увеличению гибкости. Например, сферой вероятности может быть ожидание того, что конкурент собирается выпустить на рынок новый бренд. Гибкость, необходимая для того, чтобы отреагировать на

такое событие в случае его наступления, может быть выражена в необходимости создания бренда, “лучшего”, чем существующее предложение компании(с точки зрения, скажем, качества или особенностей дизайна).

Фактически гибкости компании может оказаться недостаточно, если конкурент будет двигаться по рассчитанному пути (т.е. в настоящее время в наличии не будет подходящего бренда, который компания могла бы выпустить на рынок). Понятно, что необходимые действия состоят в проведении дальнейших исследований и разработок с целью совершенствования брендов, предлагаемых в настоящий момент, или в разработке новых брендов, которые пригодятся в случае необходимости. Итак, для того чтобы увеличить гибкость реагирования организации на выявленное вероятное событие, необходимо ввести программу исследований и разработок.

В этом и состоит важнейшая корпоративная возможность как таковая. На самом деле в крупных организациях можно встретить массу примеров значительных преобразований, направленных на увеличение гибкости и скорости реагирования на рыночные изменения:

- **Разрушение иерархии:** скорость и гибкость достигаются путем сокращения количества уровней в организации, создания более мелких коммерческих единиц и наделения линейного руководства полномочиями для управления ключевыми процессами на предприятии.
- **Группы самоуправления:** критические изменения осуществляются силами высокопроизводительных многофункциональных групп с целью достижения быстрой, точной и гибкой реализации планов, возможно, организованных вокруг сегментов рынка и, быть может, создаваемых на определенное время.
- **Модернизация структуры:** важнейшие организационные процессы претерпевают радикальную реструктуризацию с целью сокращения затрат и увеличения скорости, гибкости и способности реагировать на требования клиентов.
- **Самообучающиеся организации:** организациям требуется постоянное обновление навыков и базы корпоративных знаний, которое ведет к созданию дополнительной ценности для клиентов благодаря их использованию для создания конкурентного преимущества (Piercy and Cravens, 1995).

6.4.3. Оценка ресурсов

Ресурсы и их использование не являются составными элементами сильных и слабых сторон организации. Потенциально полезные ресурсы могут быть недостаточно используемыми, поэтому есть возможность их дальнейшего развития. Другие ресурсы могут нуждаться в дополнительной поддержке. Чтобы оценить, обладает ли данная организация определенным достоинством или недостатком, нужно сравнить то, как она использует свои ресурсы, с тем, как это делают конкуренты. Есть два основных способа, позволяющих организации оценить свои относительно сильные и слабые стороны:

- **Сравнение во времени:** отражает корпоративные возможности на текущий момент по сравнению с прошлым. Увеличение производительности в одном периоде по сравнению с другими может считаться признаком корпоративной силы.
- **Сравнение с конкурентами:** это сравнение ресурсов и их использования с основными конкурентами. Конкуренты бывают прямые (те, которые производят те же продукты и услуги для тех же целевых рынков) и косвенные (предлагающие аналогичные продукты и услуги другим целевым рынкам или другие виды удовлетворения спроса на том же целевом рынке).

6.5 КЛАССИФИКАЦИЯ АКТИВОВ МАРКЕТИНГА

В процессе разработки эффективных маркетинговых стратегий особого внимания заслуживает вопрос о маркетинговых активах. Термин “маркетинговые активы” впервые употребил Хью Дэвидсон (Hugh Davidson) в серии статей, опубликованных в журнале Marketing в 1983 году. Маркетинговые активы – это, по сути, свойства (обычно нематериальные), которые могут быть выгодно использованы на рынке. Дэвидсон (1983) приводит удачный пример такого использования:

“В начале 1980х гг. доля бренда Kellogg’s Corn Flakes (кукурузные хлопья производства компании Kellogg), еще попадавшего в число двадцати лучших, постепенно сокращалась. У компании имелись избыточные мощности, но она не занималась производством кукурузных хлопьев для продажи под собственными брендами розничных предприятий. Компания Kellogg решила эту проблему, выпустив на рынок продукт под названием Crunchy Nut Corn Flakes (“Хрустящие кукурузные хлопья с орехами”), это позволило и использовать имя компании Kellogg, и задействовать свободные мощности. На новый продукт была установлена огромная наценка, но ему удалось завоевать 23% доли рынка, в основном в дополнение к доли других брендов компании Kellogg, при высоком уровне прибыли. Новый продукт дал возможность использовать и существующий бренд, и технологию производства хлопьев, и оборудование, при этом еще и привлекая новых клиентов и принося высокую прибыль”.

В сущности, основанный на активах, или, точнее, основанный на ресурсах подход к маркетингу это попытка привести активы организации в соответствие с желаниями и потребностями ее избранных клиентов. В этом смысле данный подход отличается от метода продвижения продукта (который начинается с того, что компании удастся – или кажется, что удастся успешно производить, независимо от требований рынка) и от метода, ориентированного на клиентов (когда внимания клиентов добиваются, скорее всего, не думая о долгосрочной способности компании более эффективно, чем конкуренты, обслуживать данный рынок).



Рис. 6.5. Активы маркетинга

Фактически, целый ряд разнообразных свойств компании можно превратить в маркетинговые активы. Как показано на рис. 6.5, для удобства их можно разбить на такие группы:

- маркетинговые активы, связанные с клиентами и репутацией компании;
- активы цепочки поставок;
- внутренние активы, служащие для поддержки маркетинга;
- маркетинговые активы, основанные на сотрудничестве с другими компаниями.

6.5.1. Активы маркетинга, связанные с клиентами

Активы маркетинга, связанные с клиентами – это активы компании, материальные либо нематериальные, которые являются ценными для клиентов или потенциальных клиентов.

Нередко они существуют в представлении клиента и в основном являются нематериальными по своей природе. Тем не менее эти активы могут олицетворять один из наиболее критических вопросов в создании обороняемой конкурентной позиции компании на рынке.

Название и репутация компании

Одним из важнейших активов, связанных с клиентами, является репутация или имидж компании. Такие компании, как Mercedes, BMW и Rolls-Royce обладают четко выраженным образом поставщика целого ряда ценностей для клиента (надежность, долговечность, престиж, качество продукта в целом) на рынках, где они работают. Название компании переносит актив на все продукты компании, в которых он четко просматривается. Действительно, во многих случаях, когда корпоративная идентичность представляет собой сильный актив, она превращается в бренд и используется для обозначения множества разнообразных продуктов (например, Virgin, Kodak и Sainsbury's это не только названия компаний, но и бренды, обладающие существенными привилегиями с точки зрения клиентов).

В то же время имидж и репутация компании могут быть и отрицательными активами, т.е. пассивами. Такое влияние может выходить далеко за пределы мнения клиентов о качестве продукции. В ходе исследования Огилви и Матера (Ogilvy and Mather) в 1996 году было проведено сравнение мнений потребителей об одних компаниях как о “ловких негодях” в противовес другим “совестливым и неподкупным”. Верхние строки этического рейтинга заняли компании Marks & Spencer, Boots, Virgin Atlantic, Cadbury и The Body Shop. В самом низу списка оказались: Camelot (британский оператор лотерейного бизнеса), газета The Sun, предприятие коммунальных услуг Yorkshire Water, букмекерские компании William Hill и Ladbrokes, а также Sky TV (Bell, 1996). Серьезность этого вопроса подчеркивает и тот факт, что потребители все менее охотно имеют дело с компаниями, поведение которых считают неэтичным (Bernoth, 1996).

Также большое значение имеет то, как фирмы относятся к недоброй славе о себе. Так, например, репутация компании Firestone, производителя автопокрышек, серьезно пострадала из-за публичного скандала с компанией Ford о причинах 170 смертельных случаев в результате автомобильных катастроф и сотен аварий, произошедших в США с автомобилями модели Ford Explorer, оснащенных шинами Firestone. Компанией Ford в итоге было изъято 13 млн. автопокрышек; затраты составили 3 млрд. долларов США (Marketing Business, июль/август 2001).

Автомобили Skoda больше всего известны в Британии в качестве мишени для остроот, отражающих широко распространенное, но ошибочное мнение о том, что это автомобили очень низкого качества. В 1995 году компания Skoda, готовясь к выпуску на рынок Великобритании новой модели, провела анонимные тесты для оценки потребителями транспортного средства. Те, кто не знал марки автомобиля, дали ему более высокую оценку как по дизайну, так и по стоимости. Если участникам тестирования становилось известно название Skoda, отношение к дизайну было не столь благосклонным, да и оценки стоимости были значительно ниже. Впоследствии в рекламной кампании такой имидж обыграли в шуточной форме, показывая покупателей, довольных своими автомобилями, но стесняющихся того, что приобрели “Шкоду”. Таким образом, мы постепенно переходим от названия и репутации компании к брендингу.

Брендинг

Корпоративная идентичность и использование брендов остаются основой многих представлений о маркетинге. Например, агентство Interbrand сообщает о десяти наиболее ценных брендах в мире. Результаты представлены в табл. 6.1 (и регулярно обновляются на веб-сайте компании).

Таблица 6.1. Десять ведущих брендов

Оценка *	1990	1996	2001 (стоимость в млрд. долл. США)
1	Coca-Cola	McDonald's	Coca-Cola (69)
2	Kellogg	Coca-Cola	Microsoft (65)
3	McDonald's	Disney	IBM (53)
4	Kodak	Kodak	General Electric (42)
5	Marlboro	Sony	Nokia (35)
6	IBM	Gillette	Intel (35)
7	American Express	Mercedes Benz	Disney (33)
8	Sony	Levi's	Ford (30)
9	Mercedes Benz	Microsoft	McDonald's (25)
10	Nescafe	Marlboro	AT&T (23)

**Оценка основана на: 1) "весе" компании степени ее господства на рынке, 2) "длине" протяженности ее рынков, 3) "ширине" оценке по возрастным, религиозным и прочим аспектам, 4) "глубине" приверженности клиентов.*

Этот список вызвал массу комментариев, поскольку, согласно полученной оценке, Coca-Cola впервые опередила McDonald's. Британскими брендами, занявшими самые высокие места в рейтинге компании Interbrand в 2000 году, стали: Reuters (46е место), Shell (60е), Burger King (61е), Smirnoff (62е), Johnny Walker (67е) и Guinness (74е). Не удивительно, что верхние строки в оценочных списках занимают бренды из США, на долю которых приходится 73 процента стоимости среди всех глобальных брендов. Второе место по стоимости брендов занимает Япония (6 процентов), за ней следует Германия (также 6 процентов) и Великобритания (4 процента) (Ambler, 2001). Такие списки, конечно, не являются исчерпывающими, поскольку "победителей" выбирают больше по выбранным критериям, чем по реальной стоимости данного бренда.

Еще более важно то, что среди компаний, корпоративная идентичность которых является скорее пассивом или несуществующими активами, больше внимания уделяется созданию или приобретению отдельных брендов в качестве активов. Например, компания Beechams специально приступила к приобретению брендов, которые обладают соответствующей рыночной репутацией. Бренд Bovril был куплен для того, чтобы способствовать продвижению на рынок бульонных кубиков (поскольку Bovril это признанное наименование бренда на том же рынке мясных экстрактов).

Компании, которым недостаточно корпоративной идентичности, основанной на клиентах, такие как Rank Hovis McDougall (RHM), превратили имеющиеся у них разнообразные бренды в свои основные активы. Так, например, бренд Bisto,

знаменитый на британском рынке лидер в сфере производства соусов, был выгодно использован компанией RHM для продвижения на рынок супов и соусов.

Как и в случае с репутацией, в течение долгого времени при оценке стоимости компании стоимость брендов относилась к “гудвиллу”. В 1988 году, во время приобретения компанией Nestle кондитерской фирмы Rowntree, покупатель заплатил в шесть раз больше балансовой стоимости активов компании, чтобы заполучить в свое распоряжение бренды KitKat, Quality Street, Smarties, Rolo и Yorkie.

Автомобильная промышленность Великобритании, наверное, является одним из наиболее удачных примеров активов, основанных на брендах или марках. На протяжении многих лет компания Rover Group и ее предшественники располагали ценными активами в виде марок автомобилей Rover, Wolseley, MG, Austin Healey и Jaguar. В течение короткого периода времени, когда компании BMW принадлежало то, что в немецкой печати называли “Английским пациентом” (по названию нашумевшего фильма), BMW пыталась внедрить ценности бренда BMW в продукцию и операции группы Rover в качестве объединяющего фактора для всей компании и ее цепочки поставок. Когда компания BMW продала Rover за 10 фунтов стерлингов консорциуму во главе с бывшим исполнительным директором компании Джоном Тауэром, негласно было признано, что ей не удалось передать этой группе необходимые ценности бренда, а без них BMW вряд ли представляла бы себе будущее компании.

В другом секторе автомобильного рынка автомобили компании Rolls-Royce (теперь являющейся частью Vickers и полностью независимой от компании Rolls-Royce Aero Engine) возродили название Bentley. Фирма Bentley стала частью компании Rolls-Royce в 1930е гг., представляя собой марку успешного “спортивного” автомобиля, но ее потенциал так и не был полностью реализован по сути, это был просто другой значок на капоте того же автомобиля. Тем не менее, как показало исследование рынка, для реальных и потенциальных покупателей слова “Bentley” и “Rolls-Royce” имели совершенно разное значение.

В то время как Rolls считали автомобилем, в котором возят тех, “кто добился успеха в жизни”, Bentley рассматривали в качестве “спортивного автомобиля для самостоятельного вождения”. Bentley стал синонимом занижения благосостояния в отличие от богатства, которое владелец автомобиля Rolls-Royce даже не пытается скрыть. Автомобиль марки Bentley был повторно выпущен на рынок для того, чтобы воспользоваться преимуществом и сделать этот спортивный автомобиль, имеющий двигатель с турбонаддувом, привлекательным непосредственно для молодых, активных и в тоже время богатых водителей. На этом рынке он вполне успешно конкурирует с марками автомобилей Porsche, Mercedes и Jaguar.

Брендинг работает и на уровне личностей. Например, недавно спортсмены и спортсменки стали патентовать свои имена и прозвища, используемые в мерчандайзинге и рекламе. Футболисты Алан Ширер (Alan Shearer), Поль Гасконь (Paul Gascoigne) и Райан Гиггс (Ryan Giggs) зарегистрировали свои фамилии и

прозвища “Газза” (Gazza), “Гиггси”(Giggsy) и “Гиггс 11” (Giggs 11). Эрик Кантона (Eric Cantona), бывший игрок “Манчестер Юнайтед” запатентовал свое имя и слоган “Ох, ах Кантона”, скандируемый болельщиками. Автогонщик Деймон Хилл зарегистрировал фотографию своих глаз, глядящих сквозь стекло гоночного шлема (впоследствии это изображение было использовано в рекламе, например, фирмы Anderson Consulting). Дики Берд, бывший международный арбитр по крикету, выпустил пивную кружку в виде своей фигуры.

Каждый из перечисленных выше лиц имеет право на получение примерно 10процентного отчисления от продаж продуктов в случае использования зарегистрированных имен, слоганов и прозвищ. Только в Соединенном Королевстве объем коммерческой деятельности в сфере футбольной экипировки в 1996 году составил 100 млн. фунтов стерлингов, не включая футбольные бутсы – а это еще 110 млн. фунтов стерлингов. На многие из этих товаров, которые сейчас продаются на рынке, нанесены имена игроков (The Guardian, 30 августа 1997). Аналогично и в США используются имена крупнейших звезд баскетбола и футбола.

Фактически, по ряду причин брендинг остается исключительно актуальной маркетинговой проблемой:

- **Создавать бренды непросто:** например, из 50 ведущих брендов торговли продуктами питания в Великобритании всего несколько являются новыми: 4 бренда появились в 1800е годы, 16в период с 1900 по 1950 г., 21 бренд с 1950 по 1975 г., и всего 9 брендов появилось после 1975 года. Исходя из простых соображений экономики, бренды, однажды завоевавшие признание, необходимо использовать в полной мере.
- **Бренды увеличивают ценность для клиентов:** приведем классический пример. При анонимном тестировании 51 процент потребителей отдали предпочтение напитку Pepsi, а не Coca-Cola, но вовремя “открытых” тестов 65 процентов выбирают напиток Coca-Cola: предпочтения к безалкогольным напиткам основываются на имидже бренда, а не на вкусе продукта (de Chernatony and MacDonald, 1992).
- **Бренды создают обороняемую конкурентную позицию:** печеные бобы Heinz – это эталонный и старый бренд. В 1996 году некоторые виды печеных бобов под собственными брендами супермаркетов продавались по цене всего 3 пенса за банку. Сила же этого бренда такова, что покупатели Heinz не только остаются лояльными при цене ровно в девять раз выше названной, но, фактически, компания Heinz могла бы в этот момент и повысить цены на свою продукцию. За всю “войну” падение доходов Heinz составило всего 4 процента.
- **Бренды способствуют удержанию клиентов:** результаты исследования, финансируемого коалицией брендового капитала США (US Coalition for Brand Equity), свидетельствуют о том, что лояльность к бренду делает покупателей менее восприимчивыми к кампаниям конкурентов по продвижению продуктов и способствует тому, чтобы они более охотно пробовали новые продукты и услуги под тем же брендом. Исследование 400 брендов на протяжении восьми лет, проведенное организацией

“Информационные ресурсы” (Information Resources), показало, что у преуспевающих брендов увеличение на 30 процентов объема продаж, считающееся результатом новой рекламы, происходит благодаря привлечению новых клиентов, но на 70 процентов благодаря существующим покупателям (Kanner, 1996).

- **Бренды могут трансформировать рынки:** сектор финансовых услуг в Великобритании в течение длительного времени ассоциировался со слабым брендингом и низкой осведомленностью о брендах. Такие названия, как Provident, Perpetual и Scottish, наводят на мысль о бережливости, и только. Компания Virgin Direct и банк Sainsbury быстро и с минимальными затратами заполучили долю на рынке финансовых услуг благодаря проникновению своих мощных брендов в этот сектор.
- **Бренды демонстрируют финансовую эффективность:** согласно результатам исследования, проведенного компаниями Citibank и Interbrand в 1997 году, компании, бизнес которых базируется на брендах, в течение 15 лет имеют превосходство на рынке денных бумаг. Но в том же исследовании отмечена опасная тенденция урезания инвестиции в бренды некоторыми их владельцами в середине 1990х гг., что отрицательно сказалось на производительности компаний (Smith, 1997).
- **Бренды могут пересекать государственные границы:** глобальные бренды становятся все более распространенными, и многие фирмы пытаются привести свои бренды к единому стандарту на международных рынках, по мере того как клиентура также приобретает глобальный характер. Например, компания мобильных коммуникаций Vodafone недавно провела “миграцию” среди своих региональных брендов, создав один глобальный бренд Vodafone. Греческая дочерняя компания, ранее носившая название Panafon, затем Panafon-Vodafone, в январе 2002 года стала называться просто Vodafone. Затем та же судьба постигла немецкий бренд Vodafone D2, переименованный в марте, и шведский Europolitan Vodafone в апреле. Чтобы облегчить процесс миграции, фирма взяла на вооружение стратегию двойного брендинга, т.е. в течение ограниченного периода времени название Vodafone употреблялось вместе с оригинальным названием, что способствовало узнаваемости бренда клиентами (Marketing Business, март 2002).

Присвоение стоимости брендам

В течение некоторого времени бухгалтеры бились над проблемой определения ценности брендов компании, чтобы указывать их стоимость в бухгалтерском балансе отдельной статьей активов, отличной от гудвилла. С технической точки зрения это сложно. Хотя Сондерс (Saunders, 1990) и подвергал сомнению вопрос об оценке стоимости брендов, очевидно, что многие компании в настоящее время применяют эту политику.

В последние годы все больше внимания уделяется продаже брендов в качестве активов: в 1996 году компания Grand Metropolitan получила около 300 млн. фунтов стерлингов от продажи брендов Shippam's Paste, Memory Lane Cakes и Peter's Savoury Products. В 1997 году ликеро-водочное предприятие Highland

Distilleries в своих бухгалтерских документах оценило бренд виски Macallan в 60 млн. фунтов стерлингов. В том же году футбольный клуб Manchester United получил 2,2 млн. фунтов стерлингов по договору о лицензированном использовании в качестве торговой марки бренда “Man U”.

Оценка стоимости бренда остается крайне неоднозначным вопросом. Тем не менее при оценке стоимости брендов для бухгалтерского учета во внимание принимается множество факторов (см. Murphy, 1991). Впрочем, все они касаются способности бренда приносить более высокую прибыль по сравнению с брендами конкурентов сейчас или в будущем:

- **Текущее положение на рынке:** бренды, являющиеся лидерами на рынке, как правило, получают более высокую оценочную стоимость, чем те, которые, несмотря на принадлежащие им большие рыночные доли, существуют на рынках, где господствующее положение занимает другой бренд. Такая ситуация обусловлена тем, что, особенно на потребительских рынках, покупателей нередко отличает склонность к приобретению лидирующих брендов, и эту тенденцию непросто преодолеть конкурентам или новым участникам рынка. Следовательно, лидерство на рынке способно создавать препятствия для конкурентов, стремящихся к проникновению на рынок или к дальнейшему развитию.
- **Тип рынка:** бренды являются более ценными на сформировавшихся рынках с высокими объемами и дальнейшим потенциалом роста. Бренды являются более ценными на рынках, отличающихся высокими уровнями прибыли, по сравнению с рынками, на которых наблюдается интенсивная ценовая конкуренция (фактически, ценными брендами считаются те, которые дают компании возможность конкурировать на основе любых других факторов, кроме цены). Бренды являются более ценными на рынках, слабо подверженных влиянию технологических изменений или веяний моды (например, на рынках кондитерских изделий или пива).
- **Долговечность:** названия брендов, существующие на протяжении многих лет, очевидно, могут гордиться более устойчивой лояльностью клиентов. Они становятся частью “структуры” рынка. Наиболее удачным примером может быть бренд IBM, существующий на рынке аппаратного обеспечения компьютеров. Бренды, которые в целом приобрели ассоциацию с продуктом, например, бренд Formica кухонные рабочие поверхности, пылесосы Hoover, также обладают более высокой ценностью. В то время как жизненные циклы отдельных продуктов становятся все короче из-за стремительных технологических или рыночных изменений, долговечные бренды могут пережить изменения и усовершенствования продуктов. Persil остается лидером (или находится в числе лидеров) на рынке стиральных порошков на протяжении почти 50 лет благодаря постоянному совершенствованию продукта и адаптации к изменяющимся способам и условиям стирки. Блэкетт (Blackett) (в труде Murphy, 1991) отмечает: Stork (маргарин), Kellogg (кукурузные хлопья), Cadbury (шоколад), Gillette (лезвия), Schweppes (коктейли), Brooke Bond (чай), Colgate (зубная паста), Kodak (фотопленка), Hoover (пылесосы) все эти бренды были лидирующими в своих категориях в 1931 году и остались лидерами и в

1991м, хотя лишь немногие из продуктов под этими брендами сохранили свое первоначальное качество. Есть и еще более долговечные бренды. Соса-Cola впервые появилась на рынке Соединенного Королевства в 1900 году, а торговая марка Kodak была создана в 1901 году. Бренды, которые могут оставаться современными и значимыми для клиентов на протяжении длительного времени, представляют собой более мощные активы.

- **Глобальное присутствие:** те бренды, которые используются или могут использоваться в интернациональном масштабе, в целом являются более ценными, чем те, присутствие которых ограничено внутренними рынками. Последние разработки в сфере глобальных средств массовой информации и глобальной рекламы увеличили стоимость международных или глобальных брендов. Мы уже рассматривали силу “главных брендов” в глобальном позиционировании.
- **Расширяемость:** бренды, которые можно расширить и использовать на тех же или на новых рынках, обладают более высокой стоимостью, чем бренды, ограниченные в своем охвате рынков. Например, бренд Gillette был успешно расширен с целью охвата нескольких рынков “одноразовой” продукцией; имя Guinness используется в сфере торговли книгами; название Levi’s распространяется на различные виды одежды и аксессуаров, т.е. ассоциируется уже не только с синими джинсами с пятью карманами. Названия домов моды, такие как Dunhill, Gucci и Yves Saint Laurent, оказались особенно удачными в расширении названий брендов продукции, не относящейся к основной сфере деятельности.
- **Защита:** бренды, которые можно защитить с помощью зарегистрированных торговых марок, патентов и/или зарегистрированных промышленных образцов, потенциально обладают более высокой оценочной стоимостью, чем бренды, легко поддающиеся копированию (краткий обзор вопросов правовой защиты в области брендинга см. www.laytons.com). На ценность бренда могут отрицательно повлиять атаки со стороны собственных брендов предприятий розничной торговли (например, в 1995 году впервые бренды Virgin Cola и Sainsbury’s Classic Cola способствовали сокращению доли бренда Соса-Cola на рынке Великобритании, которая опустилась ниже 50 процентов); копирование брендов (розничная компания Asda судилась с несколькими владельцами брендов из-за заметной схожести между некоторыми собственными брендами этой компании и брендами, лидирующими на рынке); фальсификация брендов (незаконная подделка идентичности бренда доставляет массу неприятностей таким фирмам, как Nike, Reebok, Levi Strauss, BP motor oils, а также многим производителям программного обеспечения для компьютеров); розничные стратегии (компания Tesco продает брендовые продукты, включая джинсы Levi Strauss, духи Chanel и косметику Clarins по сниженным ценам против воли владельцев этих брендов, которые считают, что политика продажи их брендов в “неподходящих” местах способствует занижению бренд-капитала).

Нужно отметить, что на данный момент интерес к ценности брендов проявляют в основном бухгалтеры и специалисты по оценке, стремящиеся получить более реальную картину стоимости компаний в целях слияний и защиты от

поглощений. Следовательно, споры об оценочной стоимости в основном ведутся о методах присвоения бренду текущей стоимости. Специалистов по маркетингу больше заботит потенциальная стоимость бренда и то, как его можно расширить или более эффективно использовать на рынке.

Страна происхождения

Для компаний, работающих на международных рынках, название страны происхождения может быть как активом, так и пассивом. Например, все японские фирмы могут пользоваться преимуществами репутации безупречного качества и ценности, предоставляемой за деньги. Аналогичным образом, надпись “сделано в Гонконге” или “в Тайване” создает впечатление, верное или ошибочное, о некачественной обработке и дешевых материалах. Товары производства Великобритании, например, под маркой Barbour, продукция компании The Body Shop, туфли Church’s снова получают признание в США благодаря благоприятствующему имиджу Соединенного Королевства на этом рынке.

Нельзя преуменьшать ценность имиджа страны происхождения, компании или бренда. На создание имиджа обычно уходит длительное время, но допущенные ошибки могут очень быстро его разрушить. И наоборот, конкурентам часто бывает проще, скажем, скопировать технологию или продукты, чем уничтожить активы компании, основанные на бренде, хотя все же и это возможно.

Господство на рынке

В дополнение к имиджу, господство или очевидное господство на рынке может представлять собой один из активов компании. Как уже говорилось выше, присутствие или господство на рынке используется в качестве критерия для определения ценности брендов. Лидеры рынка обычно пользуются преимуществами более свободного охвата рынка, более широкой сферы распределения, удачного расположения на полках магазинов. К тому же потребители нередко считают продукцию лидирующих брендов в некотором роде лучшей по сравнению с остальными продуктами, представленными на рынке. Простое присутствие на видном месте может придавать ценность продукту.

Тем не менее, здесь можно выдвинуть контраргумент. Есть некоторые признаки того, что у богатеев потребителей все чаще возникает желание продемонстрировать собственную независимость и искушенность, и они не покупают те же товары, что и другие потребители. В сфере продаж некоторых продуктов такая тенденция может привести к ситуации, когда популярность и широкое распространение продукта препятствует его покупке отдельными клиентами, которые хотят чувствовать себя выделяющимися из основной массы.

Например, в Японии наблюдался всплеск продаж не-брендовых товаров, обусловленный стремлением знаменитых покупателей выделиться из общей массы людей, которые носят платья от Jean Paul Gaultier, шарфы Hermes, золотые часы Cartier и сумочки Chanel. Журнал The Economist (14 марта 1992 года) писал об успехе магазина одежды Seibu в Токио, в котором продаются только товары Mujirushi ryohin (“безбрендов/отличного качества”). На ярлыках указан только

состав материала и страна-производитель. Одежда отличается простотой дизайна, обыкновенными расцветками, высоким качеством и разумными ценами. Материнская компания Seibu также разработала идею продажи не-брендовых консервов и бытовых принадлежностей в своих супермаркетах Seiyu.

Превосходные продукты и услуги

И все же стоит сказать, что одним из активов маркетинга компании может быть продажа на рынке ее превосходных продуктов или услуг(продуктов, которые являются или считаются в некотором роде лучшими более дешевыми, более качественными, более стильными и современными, чем у конкурентов). Уникальные продукты или услуги, пока не появятся их имитации, могут обеспечить наличие маркетинговых активов, пока они будут нужны клиентам, готовым платить за них.

6.5.2. Активы маркетинга, связанные с цепочками поставок

Активы, основанные на цепочке поставок, относятся к способу передачи клиенту продуктов или услуг. Это сеть распределения, контроль над ней и очаги силы.

Сеть распределения

Физическая сеть распределения сама по себе может быть основным активом. Например, компания Hertz, специализирующаяся на предоставлении автомобилей напрокат, своим успехом в основном обязана очень широкой сети центров, в которых можно взять напрокат или оставить автомобиль, особенно много таких центров в США. Эта разветвленная сеть обеспечивает наличие необходимых услуг в нужном месте, увеличивая удобство пользования ею клиентами. Аналогичным образом, система распределения стала основным активом Управления почт Великобритании, обеспечив предложение новых почтовых услуг потенциальным клиентам после того, как в результате отмены государственного регулирования активизировалась конкуренция между различными предприятиями, специализирующимися на доставке бандеролей и посылок. Партнерские связи в цепочке поставок, созданные компанией Federal Express, дают ей возможность гарантировать доставку почты за одну ночь.

Контроль над распределением

Инвестиции ради достижения господства над одним или несколькими каналами распределения продукта могут быть немаловажным активом. Компания Mars выпустила на рынок свой фирменный батончик-мороженое в качестве детского лакомства, превращенного в соблазнительное угощение для взрослых, потакающих собственным прихотям. С тех пор такой стратегией пользовались очень многие конкуренты. Через пять лет данный продукт перестал приносить прибыль (Mitchell, 1995). Компания конкурент Walls, являющаяся собственностью Unilever, “владеет” важным каналом распределения: мелкими “удобными магазинами”, работающими допоздна. На самом деле, компании Walls в буквальном смысле принадлежат морозильные камеры и витрины, которыми

оборудованы многие из этих торговых точек, и она не собирается делить их с конкурентами. Контроль над распределением является решающим маркетинговым активом.

Очаги силы

Наличием избирательных, но тесных взаимосвязей между компанией и точками распределения ее продукции обусловлено образование очагов силы. Иногда компания из-за своих размеров или ограниченного количества ресурсов не способна обслуживать обширный рынок. В таком случае компания может создать для себя очаги силы путем концентрации своей деятельности, работая в географическом плане в специфических регионах рынка (рыночное положение супермаркетов Morrisons является особенно сильным в Йоркшире), или же благодаря наличию отдельных точек распределения.

Компании, выбравшие для себя второй из указанных методов, обеспечение прочного присутствия благодаря отдельным дистрибьюторам или даже конечным потребителям на многих промышленных рынках, нередко создают собственный очаг силы с помощью маркетинга, основанного на ключевых клиентах, т.е. возлагая полную ответственность за развитие каждого ключевого клиента на конкретного исполнителя, обычно занимающего достаточно высокое положение в компании. Очаги силы обычно основываются на прочности связей с избранными дистрибьюторами и, следовательно, требуют применения упреждающей стратегии маркетинга отношений, обеспечивающей их развитие (см. главу 16).

Уникальность распределения

Активы, основанные на распределении, могут быть построены на уникальности, умении охватить целевой рынок оригинальным, или новаторским способом. Например, в Северной Англии компания Ringtons занимается продажей чая и кофе с доставкой на дом, а косметической компании Avon удалось создать прочный бизнес продажи косметики с доставкой на дом благодаря проведению акции под названием "Приглашение Avon" (Avon calling).

Аналогичным образом компания Dell Computers сумела занять исключительно сильное положение на рынке персональных компьютеров, применив прямое распределение. Этот метод позволяет добиться того, чтобы почти все продаваемые компьютеры были собраны согласно спецификациям заказчика, что значительно увеличило товарооборот компании Dell по сравнению с конкурентами.

Компания Dell достигла показателей темпов роста, равных 50 процентам в год, на рынке, темп роста которого составляет всего 20 процентов в год, и сейчас занимает пятое место в списке крупнейших производителей компьютеров в мире (Economist, 5 октября 1996 г.).

Время выполнения заказа и надежность поставок

Длительность выполнения заказа зависит, по крайней мере, от трех основных факторов физического местоположения, реализации заказа на базе

производственных систем и политики компании в отношении выполнения заказов. Все чаще возникают ситуации, в которых большое значение приобретает способность быстро реагировать, при этом не допуская снижения качества. Создание способности к быстрому реагированию может стать существенным маркетинговым активом (см. Stalk, 1988).

Точно так же, особенно на очень нестабильных рынках, где предложение поставщика является критически важным для компании-заказчика, способность гарантировать поставки может быть одним из важнейших активов. Как и в случае со временем выполнения заказа, такое умение зависит от нескольких факторов, но, наверное, самым главным из них является желание поставщика соблюсти согласованные сроки и условия.

Сеть поставок

На другом конце цепочки поставок важными маркетинговыми активами могут быть хорошо развитые или уникальные связи с ключевыми поставщиками. Это способствует обеспечению непрерывности поставок сырья или полуфабрикатов в соответствии с требуемыми стандартами по договорным ценам. Например, в японской автомобилестроительной компании Nissan существует компьютеризованная связь между поставщиками и дистрибьюторами.

Компания сообщает об увеличении на 80 процентов числа клиентов, которые в течение 48 часов с того момента, как определились со своими желаниями, получили автомобили в точном соответствии с персональными спецификациями, предоставленными дилерам. Такая точность в соблюдении индивидуальных потребностей клиента является потенциальным конкурентным преимуществом, в результате которого не наблюдается накопления товарного запаса в цепочке поставок (Tighe, 1997).

6.5.3. Внутренние маркетинговые активы в качестве поддержки

Многие из факторов, описанных выше в ходе рассмотрения аудита ресурсов, можно превратить в маркетинговые активы. Ресурс становится активом, когда он используется на благо улучшения результатов работы компании на рынке. Давайте рассмотрим следующие примеры.

Преимущества в области затрат

Преимущество в области затрат, достигнутое благодаря применению современных технологий, более эффективному использованию мощностей по сравнению с конкурентами, экономии от роста масштабов и эффекту опыта, может выражаться в более низких ценах на продукты и услуги, предлагаемые на рынке. Если рынок отличается чувствительностью к цене, например, товаров массового потребления, низкая цена может стать одним из важнейших активов. На других рынках, где цена менее важна, преимущества в области затрат не могут превратиться в маркетинговые активы; скорее, они используются для обеспечения более высокого уровня прибыли.

Информационные системы и информация о рынке

Информационные системы и систематические маркетинговые исследования могут быть ценными активами, поскольку они способствуют обеспечению компании информацией о ее клиентах и конкурентах. Информация – это важный актив, ревностно оберегаемый многими фирмами. Но пока информация рационально не используется для принятия обоснованных решений, она не может считаться маркетинговым активом.

Особенно следует отметить использование “базы данных” о клиентах. Сбор информации о клиентах производится с помощью программ лояльности клиентов или в качестве одного из элементов процесса покупки. Цель сбора такой информации состоит в разработке специальных предложений для клиентов, исходя из их интересов и основных характеристик. Вот почему в компании Virgin Atlantic знают, какие места предпочитают занимать и какие газеты любят читать те, кто часто летает рейсами этой авиакомпания.

Владельцы банка данных не только понимают своих клиентов лучше, чем конкуренты, но и могут создавать маркетинговые стратегии, использующие данный ресурс в качестве возможности дифференциации. Например, в ходе атаки компанией Nestle британского рынка макаронных изделий осуществлялись основные виды деятельности, направленные на создание бренда на основе дочерней компании Buitoni. В результате эти виды деятельности способствовали созданию огромной базы данных о потребителях, которым показалась привлекательной традиционная итальянская кухня, а затем появился клуб потребителей Casa Buitoni Club.

Компания Nestle столкнулась с проблемами рынка, на котором потребители были не слишком хорошо осведомлены о макаронной продукции и приходили в замешательство, видя перед собой множество разнообразных предложений, а также с проблемой отгороженности от потребителей розничным звеном цепочки. Чтобы преодолеть эти проблемы, компания Nestle воспользовалась рекламой, рассчитанной на получение прямого отклика, с целью создания базы данных о покупателях, а Casa Buitoni Club стал каналом коммуникаций, связывающим компанию с выбранным ею сегментом рынка и обеспечивающим “индивидуальный” маркетинг.

Существующая клиентская база

Основным активом многих компаний является их существующая клиентская база. Особенно в тех случаях, когда компания работает, заключая повторные сделки как с частными, так и с промышленными потребителями, существование базы довольных клиентов может обеспечить существенные возможности для дальнейшего развития. Например, Уолл (Wall, 1997) писал о том, что компания Boots, владеющая крупными аптеками на центральных улицах и производитель санитарно-гигиенической продукции, планировала продавать частные медицинские страховки и предоставлять услуги практикующих врачей в крупных торговых точках. Это позволило бы компании более эффективно использовать

сеть распределения по всей стране, состоящую более чем из 1200 магазинов, а также укреплять свой бренд, работая в качестве фирмы, специализирующейся в сфере здравоохранения.

Такая тенденция стала особенно заметной в последнее время, когда стала активно развиваться индустрия прямого маркетинга (на который приходится примерно половина всех затрат на маркетинг в Соединенных Штатах Америки). Согласно принятым в этой отрасли маркетинга взглядам, лучшими потенциальными клиентами компании нередко являются ее существующие клиенты.

Если покупатели остались довольны предыдущими предложениями компании, более вероятной становится их положительная реакция на новые предложения этой же компании. Созданными прочными отношениями с клиентами можно воспользоваться как для рыночного развития, так и в качестве препятствия на пути проникновения конкурентов.

Конечно, обратное утверждение в равной степени соответствует истине. Если клиент остался недоволен предложением продукта или услуги, он, возможно, будет не только отрицательно относиться к новым предложениям, но и действовать в качестве “человека, отравляющего колодезь”, если станет рассказывать о своем опыте другим потенциальным клиентам. В отрасли маркетинга существует старый афоризм: “Каждый довольный клиент поделится своим опытом с тремя, а недовольный расскажет тридцати трем!”. Вопрос удержания и лояльности клиентов стал исключительно важным в настоящее время, и мы более подробно рассмотрим его в главе 16.

Технологические навыки

Тип и уровень технологии, применяемой организацией, может быть дополнительным активом. Технологическое превосходство может способствовать снижению себестоимости или улучшению качества продукции

Например, компания Amersham International (специализирующаяся на высокотехнологичных медицинских продуктах для диагностирования рака) высокими темпами роста главным образом обязана своей способности опережать конкурентов в разработке новых продуктов, а также навыкам безопасной доставки высокотоксичных материалов по всему миру, ведь многие из продуктов этой компании являются радиоактивными и чрезвычайно опасными.

В автомобильной промышленности немецкие производители BMW, Audi и Mercedes Benz занимают удачные позиции в сфере производства самых высококачественных продуктов, что обусловлено превосходным дизайном, безупречной технико-инженерной разработкой и контролем над качеством. Такая стратегия метко сформулирована в слогане компании Audi: “Vorsprung durch Technik” (Лидерство благодаря технологии).

Производственный опыт и знания

Производственные секреты можно эффективно использовать в качестве маркетинговых активов. Например, компании Mars особенно хорошо удается производство высококачественной нуги (масса усилий была потрачена на обеспечение контроля над качеством в компании Mars, развивающей свои производственные процессы как ключевой вид компетентности).

Это преимущество было превращено в маркетинговый актив путем создания ряда лидирующих на рынке продуктов, таких как батончики Mars, Milky Way, Topic и Snickers, основным ингредиентом которых является нуга.

Авторские права и патенты

Авторское право – это юридическая защита музыкальной, литературной или иной художественной собственности, запрещающая использование авторских работ без выплаты согласованной суммы гонорара. Патенты дают их держателям право на эксклюзивное изготовление, использование и продажу изобретений в течение ограниченного периода времени.

Авторское право играет особенно важную роль в индустрии кино для защиты фильмов от незаконного копирования (“пиратства”), а патенты необходимы при использовании недавно изобретенных продуктов. Защита в виде авторских прав и патентов не только дает держателям возможность изготавливать и продавать защищенную продукцию, но и позволяет им выпускать лицензии или продавать свои права другим. Поэтому авторские права и патенты представляют собой потенциальные маркетинговые активы компании.

Франшизы и лицензии

Передача франшиз или лицензий на производство и/или продажу изобретений или защищенной собственности других также может быть ценным активом. Например, в Новой Зеландии владельцы франшиз на использование названия “Mitre 10” в сфере розничной торговли аппаратным обеспечением пользуются преимуществами имиджа признанного национального лицензиара и массовых рекламных кампаний, проходящих по всей стране.

Аналогично, во многих странах карточки и продукция American Express продаются по лицензии компании American Express, США. Лицензионное соглашение для получателя лицензии является немаловажным активом.

Партнерство

В главе 15 будет более подробно рассмотрено, что компании все чаще выходят на рынок, используя стратегии, основанные на сотрудничестве или альянсах. Не следует пренебрегать значимостью существующих партнерств в качестве маркетинговых активов, а также умением руководства управлять маркетинговой стратегией в сетевых организациях, в основе которых лежат союзы между компаниями.

Корпоративная культура

Культура – это один из ресурсов, который конкурентам труднее всего имитировать и который является особенно характерным для отдельной компании. Формирование культуры и способность к обучению сложные факторы. Тем не менее для многих преуспевающих компаний культура представляет собой один из наиболее уникальных ресурсов. Например, в компании Hewlett-Packard (HP) существует культура поощрения коллективной и межфункциональной работы, а также сотрудничества между подразделениями.

Это позволило компании HP применять свои ключевые технологии для множества разнообразных продуктов – принтеров, плоттеров, компьютеров, электронных приборов и делать эти приборы совместимыми друг с другом. Конкурентам относительно несложно скопировать технологии HP, но далеко не так просто симитировать культуру и организацию, лежащую в основе маркетинговой эффективности компании HP (Barney, 1997).

6.5.4. Маркетинговые активы, основанные на союзе между компаниями

Все описанные выше активы могут находиться внутри самой фирмы или же получены благодаря стратегическим союзам и партнерству. Несмотря на связанные с ними стратегические риски, стратегические союзы можно считать одним из способов обогащения базы активов и возможностей компании без дополнительных затрат и потери времени на развитие дополнительных ресурсов собственными силами. Значение стратегических союзов между компаниями и различные виды партнерства подробно описаны в главе 15, но на данный момент следует отметить такие существенные маркетинговые активы, основанные на союзах:

- **доступ на рынок:** например, союзы с местными дистрибьюторскими фирмами нередко являются единственным путем, доступным экспортеру для проникновения на защищенные зарубежные рынки;
- **управленческие навыки:** партнерство может обеспечить доступ к таким возможностям, которых нет внутри компании как в технологическом, так и в маркетинговом управлении;
- **общие технологии:** союзы нередко служат основой для обмена технологиями и объединения для создания рыночных предложений с более высокой ценностью для клиентов, чего в одиночку не смог бы добиться ни один из партнеров;
- **эксклюзивность:** партнерство может способствовать созданию монополистических условий. Например, тесная связь между компаниями McDonald's и Coca-Cola исключает доступ других производителей колы к торговым точкам первой компании.

6.6 ОЦЕНКА МАРКЕТИНГОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Приведенные выше факторы являются основой для понимания и оценки реальных рыночных возможностей компании. В частности, основанная на ресурсах точка зрения, особенно в связи с маркетинговыми видами деятельности (Moller and Anttila, 1987; Day, 1994; Hooley et al., 1998), обеспечивает основу для определения ключевых маркетинговых возможностей, которые можно использовать для создания конкурентного преимущества (рис. 6.6). Все эти возможности вытекают из центральных процессов, являющихся частью маркетинга.

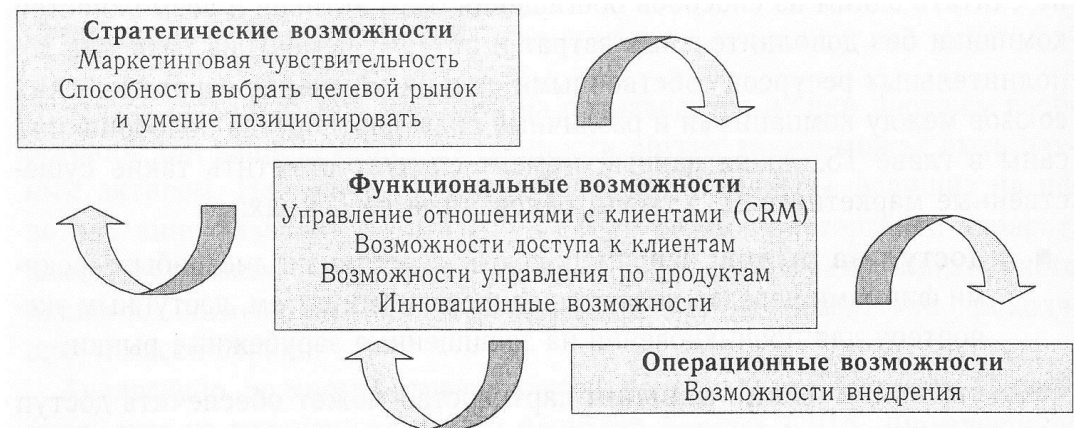


Рис. 6.6. Ключевые маркетинговые возможности

6.6.1. Стратегические маркетинговые возможности

На стратегическом уровне маркетинговые возможности можно оценить следующим образом:

- **Маркетинговая чувствительность:** умение понимать, что происходит во внешней среде в отношении спроса, клиентов, конкурентов и общих изменений в макросреде. Специфические возможности включают умение проводить маркетинговое исследование и анализ конкурентов и эффективно распространять полученную информацию в организации в качестве основы для принятия решений.
- **Способность выбрать целевой рынок и умение позиционировать:** умение найти альтернативные варианты и затем выбирать соответствующие целевые рынки, на которых ресурсы и возможности фирмы могут быть направлены на достижение наилучшего результата. Что касается соответствия существующих ресурсов и возможностей фирмы изменяющимся рынкам, то для выбора целевого рынка необходима компетентность высшего руководства и нескольких других функциональных единиц (например, эксплуатационного, финансового отделов, отдела исследований и разработок), а также маркетинга.

6.6.2. Функциональные маркетинговые возможности

На уровне управления маркетинговым процессом возможности оцениваются следующим образом:

- Управление отношениями с клиентами: умение привлекать, удерживать, развивать и (если это необходимо) отказываться от клиентов. Навыки управления ключевыми клиентами приобретают все большую значимость. К тому же на многих рынках все больше внимания уделяется отношениям на основе системы обслуживания клиентов. Прямому маркетингу здесь также отводится не последняя роль.
- Возможности доступа к клиентам: способность использовать существующие каналы и/или развивать новые методы распределения с целью обслуживания клиентов. Понятие “доступ к клиентам” включает в себя компетентность для рационального управления традиционными каналами распределения, а также развитие и управление сетями франшиз и новыми электронными каналами. Это широкие возможности, основанные на нескольких видах организационной и индивидуальной компетентности.
- Возможность управления по продуктам: умение управлять существующими продуктами, включая способность оказывать влияние на других членов организации, если их деятельность влияет на удовлетворенность клиентов. Сюда же относится и распределение всех ресурсов (которое может выходить за традиционные границы организации) с целью предоставления ценности для клиентов.
- Инновационные возможности: способность к нововведениям и разработке новых поколений товаров и услуг. Эффективная разработка новых продуктов требует и наличия возможностей типа “снаружи-внутри” (чувствительность к клиенту), и, как правило, серьезных навыков в сфере исследований и разработок. Инновационные возможности основываются на многостороннем вкладе со стороны различных подразделений: маркетинга, исследований и разработок, финансового, эксплуатационного и прочих.

6.6.3. Операционные, или практические, маркетинговые возможности

На уровне действий на рынке возможности оцениваются таким образом:

Возможности реализации: умение осуществлять маркетинговые виды деятельности, такие как продвижение товаров на рынок, личные продажи, связи с общественностью, стимулирующие сделки, специальные предложения для покупателей, изменение дизайна упаковки и т.д. Все чаще компании обращаются к внешним источникам для проведения многих из этих видов деятельности, что дает им возможность за свои деньги пользоваться лучшим практическим опытом и знаниями независимых специалистов в данной сфере (см. главу 15).

Консультационные агентства по дизайну, связям с общественностью, специалисты по упаковке и проч. – становятся поставщиками услуг для компаний, продающих свою продукцию на рынке, и помогают им в специфической области

реализации маркетинговой деятельности. Тем не менее, внутри локальной фирмы необходимые ключевые виды компетентности все чаще являются обязательными при выборе специализированных внешних поставщиков, управлении ими и координировании их деятельности.

6.7 РАЗВИТИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕСУРСОВ

Два измерения, согласно рис. 6.7, отражают возможности выбора, открывающиеся перед организацией для развития и использования и рынков, на которых она работает, и ресурсов, используемых ею.

Несмотря на то, что во всем сказанном выше акцент был на выявлении существующих ресурсов, организациям также обязательно следует развивать и беречь ресурсы, которые потребуются в будущем. С этим в некоторой степени связано прогнозирование изменений рынков и клиентов во времени. На рис. 6.7 изображены четыре стратегии развития.

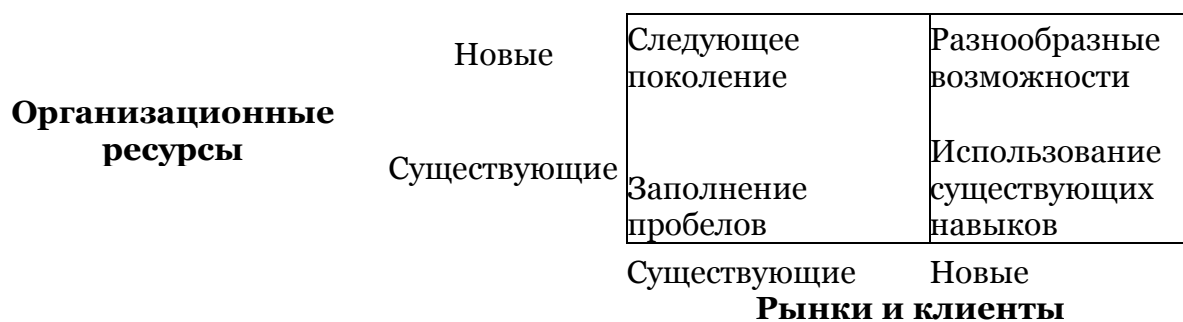


Рис. 6.7. Развитие и использование ресурсов

В нижнем левом секторе в центре внимания находится использование существующих ресурсов как можно более эффективно на существующих рынках. Стратегия “заполнения пробелов” подразумевает поиск более подходящих способов обслуживания клиентов с использованием имеющихся сильных сторон организации. Во многих отношениях это может показаться оборонительной стратегией, используемой для защиты существующих позиций от посягательств конкурентов. Например, крупнейшие центральные банки пытаются сохранить свою клиентскую базу, предлагая дополнительные услуги (более длительное время работы учреждения, быстрое кассовое обслуживание, большое количество банкоматов) и более эффективно используя существующую базу ресурсов.

В верхнем левом секторе организация удерживает в центре внимания существующие рынки и клиентов, но признает, что ресурсы, которые потребуются для их обслуживания в будущем, предстоит поменять. Для этого требуется создать и сберечь “новое поколение” ресурсов. Многие традиционные фирмы, располагающиеся в реальных зданиях, обнаружили: для того чтобы продолжать обслуживание своих существующих клиентов, им нужно разрабатывать онлайн-услуги на базе сети Интернет (см. главу 18). Для этого нередко требуется развивать целый ряд новых возможностей, а не только возможности, связанные с интернет-технологиями. Эти новые ресурсы не обязательно дают

фирме возможность охватить новых клиентов или проникнуть на новые рынки, но они нужны для того, чтобы фирма могла продолжать обслуживание существующей клиентской базы. Согласно такой стратегии организация остается на знакомом ей рынке и сохраняет клиентов, с которыми она уже имеет отношения, но признает необходимость в адаптации для того, чтобы продолжать обслуживать своих клиентов более эффективно.

Британская компания Tesco, специализирующаяся на розничной торговле, в настоящее время является одним из крупнейших онлайн-розничных торговцев в мире, поскольку пользуется возможностями обслуживания существующих клиентов через Интернет (см. главу 18).

В нижнем правом секторе организация ищет новые рынки и новых клиентов, чтобы более эффективно “использовать существующие навыки”. Впрочем, этот поиск новых клиентов или новых рынков, зависит от существующих возможностей организации. Примером может служить приобретение британской розничной компании Asda американской фирмой WalMart. Это дало компании WalMart возможность шире использовать свои возможности мерчандайзинга и закупок на новых рынках Великобритании.

И, наконец, в верхнем правом секторе стратегия организации направлена на поиск новых клиентов с новыми ресурсами благодаря “разнообразным возможностям”. Этот вариант одновременно уводит компанию от ее существующих рынков и ресурсов – это более рискованная стратегия, которой не так легко следовать. Компания выбирает для себя этот путь нередко в результате слияния или поглощения. Мы начали главу со сравнения ресурсов фирмы и ключевых видов компетентности. Мы уточнили некоторые понятия видов компетентности и возможностей, отметив при этом, что наша концентрация внимания на конкурентном позиционировании (т.е. выбор целевых рынков и использование конкурентного преимущества) становится механизмом, приводящим в соответствие внутреннюю сосредоточенность на видах компетентности и ресурсах и внимание к внешним факторам, необходимое при рыночной ориентации.

Реальность, с которой сталкиваются организации в процессе разработки надежных маркетинговых стратегий, заключается в том, что каждая компания обладает собственными уникальными сильными и слабыми сторонами по сравнению с конкурентами и собственными характерными видами компетентности. В то время как концентрация внимания на клиенте остается безусловным требованием, ключевым фактором для успешной конкуренции на рынках, характеризующихся все более интенсивным соперничеством, является умение выявлять отличительные черты своей компании и в полной мере использовать их. На базовом уровне каждая организация должна осознавать собственные ключевые виды компетентности и базу ресурсов. Это особые навыки и процессы, в которых компания добилась превосходства и которые могут способствовать созданию следующего поколения продуктов или услуг.

Далее организация должна признать маркетинговые активы, которыми она может воспользоваться. Метод, основанный на изучении маркетинговых активов, поощряет организации к систематическому пересмотру своих существующих и потенциальных активов на рынке и выбору тех из них, которые, в идеале, обладают оправданной уникальностью. Активы, накопленные на рынке благодаря клиентам, менее уязвимы для атак конкурентов, чем низкие цены или легко копируемые технологии. В целом, все эти различные точки зрения можно объединить в процессе оценки критических маркетинговых ресурсов фирмы.

Пример из практики. Н&М

В магазине *Hermes & Mauritz*, расположенном в центральной части Стокгольма, в будний день утром женщины в возрасте около тридцати лет, многие с младенцами в колясках, бродят среди множества блуз и юбок. Для быстро развивающейся шведской розничной компании, специализирующейся на торговле модной одеждой, эти женщины являются основными клиентами, покупающими не только для себя, но и для детей, возможно, и для супругов.

Но как на собственном горьком опыте компания Н&М убедилась в прошлом году, лояльность таких клиентов нельзя принимать как должное. В результате предложения более яркого и богатого модного ассортимента, рост объемов продаж этой розничной компании, владеющей магазинами в 14 странах, замедлился, а прибыль снизилась, поскольку остатки товарных запасов приходилось распродавать по сниженным ценам.

Согласно опубликованным в прошлом месяце результатам деятельности за второй квартал, компания извлекла урок из своих ошибок. Объем продаж вырос на 31 процент по сравнению с предыдущим годом, а прибыль до уплаты налогов достигла 37 процентов. Сидя в своем просто обставленном кабинете за квартал от стокгольмского магазина, КарлГуннар Фагерлин, управляющий по глобальным закупкам компании Н&М, признает, что компания неверно оценила рынок в 1999-2000 гг.

Начав экспансию в США и Испанию, компания решила отказаться от имиджа минималиста, одетого во все черное, и добавить больше ярких цветов, но это решение обернулось против его авторов. К тому же вместо того, чтобы ограничить этот эксперимент исключительно ассортиментом высокого профиля, он был распространен на весь товар. Стали ярче не только наряды для молодых женщин, но и основной ряд повседневной одежды от Н&М, в котором объемы намного больше и ошибки обходятся значительно дороже.

В прошлом году компания попыталась вернуть себе внимание клиентов. “Хочет ли обычный покупатель одежды носить розовое или пурпурное? Вряд ли”, признает г-н Фагерлин. “Покупатель любит нас, потому что мы продаем модную одежду и потому что в наших магазинах всегда есть новинки, но, кроме того, покупателям нравится покупать базовые модели”, добавляет он.

Компания H&M также упорно работала над тем, чтобы добиться понимания особенностей каждого рынка. Глобализация моды может означать, что ассортимент остается в основном одинаковым и в Европе, и в США, но между странами существуют различия, и поэтому важным является вопрос о верном подборе объемов. “Высокая мода” очень похожа во всех странах, но что касается повседневной одежды, мы понимаем, что нельзя продавать одно и то же в Германии, США и Англии”, говорит г-н Фагерлин.

В США это утверждение также означает, что товары, популярные в Манхеттене, вряд ли найдут сбыт в пригородных торговых пассажах. Информация о прогрессе в США, где компании H&M принадлежит 21 магазин, пока не утешительна. Несмотря на планируемое в ближайшем полугодии открытие еще 10 магазинов и 2025в следующем году, компания обеспокоена расходами и темпами агрессивной экспансии.

Тем не менее стабильный рост объемов продаж в других странах избавляет от настоящей необходимости выхода на новые рынки. “Изучив результаты прошлого года, вы заметите, какими высокими остаются затраты на экспансию. Это обусловлено слабыми темпами роста показателей в верхних строках отчетов”, поясняет Анна Карин Энвалл, аналитик из Handelsbanken Investment Banking. “Как правило, компания H&M каждые два года выходит на новый рынок, и затраты на экспансию в определенной степени сказываются на уровне прибыли. В прошлом году компания вышла на два новых крупных рынка, и в том же году весенние коллекции для женщин оказались слишком молодежными, что отрицательно повлияло на рост показателей в верхних строках отчетов”.

Что касается спада экономической активности в США и европейских странах, то он может пойти на пользу компании H&M. Хотя резкий спад мог бы вызвать проблемы, исторически сложилось так, что в периоды ослабления экономики розничные компании, такие как H&M, представляющие собой ценность для клиентов, становятся более привлекательными. Все же хотя аналитики, очевидно, сходятся во мнениях относительно высоких показателей H&M за второй квартал, они выражают обеспокоенность стабильностью доходов. Аналитик CSFB Тони Ширет считает, что компания H&M применяет “относительно простую модель закупок, из-за чего систематически имеют место закупки излишних объемов”. Это значит, что если компания угадала с продуктом, как это произошло с весенней и летней коллекциями этого года она получает высокую прибыль. С другой стороны, ошибка ведет к массовым распродажам по сниженным ценам, которые дорого обходятся компании. Перед г-ном Фагерлином, который в качестве управляющего закупками приобретает более 400 миллионов предметов одежды в год, стоит нелегкая задача – найти верное соотношение.

Вопросы для обсуждения

1. Наличием каких маркетинговых ресурсов обусловлен подъем (Matalan и Cotton Traders), подъем и падение (Gap и Gucci)или падение и подъем (Next и Marks & Spencer) розничных компаний в сфере торговли модной одеждой?

2. Какие характерные активы компании H&M позволили ей развиваться лучше по сравнению с признанными и богатыми конкурентами на крупнейших рынках всего мира?

Чем маркетинговые активы, необходимые компании H&M, отличаются от активов ИКЕА – другой феноменальной шведской компании, специализирующейся на розничной торговле?

7. Анализ клиентов

... Когда будущее становится менее видимым, когда опускается туман, горизонт прогнозирования, заслуживающего доверия, постепенно становится все ближе и ближе. В таких обстоятельствах особенно большое значение приобретает восприимчивость к новым направлениям. Вам нужно принимать во внимание благоприятные возможности и угрозы и укреплять способность организации к реагированию.

Игорь Ансофф, цитата в работе Хилла (Hill, 1979)

ВСТУПЛЕНИЕ

Информация – это материал для принятия решений. Эффективные маркетинговые решения основаны на достоверной информации. Сами решения не могут быть лучше, чем информация, на которой они основаны. Маркетинговое исследование связано с предоставлением информации, которая может быть использована для того, чтобы уменьшить непредсказуемость при принятии решений, которую невозможно полностью устранить, но путем тщательного применения надежных и проверенных методов исследования можно свести к минимуму.

Первая часть этой главы посвящена информации о клиентах, необходимой для принятия эффективных маркетинговых решений. Затем следует краткое описание различных методов исследования, применяемых для сбора данных в маркетинговой среде. Далее будет рассмотрено использование этих методов в ходе типичного маркетингового исследования, направленного на творческую сегментацию рынка и выявление текущих и потенциальных позиций продукта/услуги. В завершение главы рассмотрен вопрос упорядочения информации, связанной с маркетингом, внутри организации, а также разработки систем поддержки маркетинговых решений (MDSS).

7.1 ЧТО НУЖНО ЗНАТЬ О КЛИЕНТАХ

Необходимую информацию о клиентах можно в общем разделить на текущую и будущую. Основные вопросы, связанные с существующими клиентами:

- Кто является основными целевыми клиентами на рынке?
- Что является для них ценным?
- Как можно сблизиться с ними?
- Как можно улучшить их обслуживание?

Что касается будущего, нам также необходимо знать:

- Как будут изменяться клиенты, их потребности и требования?
- Каких новых клиентов нужно привлечь?
- Каким образом мы должны это делать?

7.1.1. Информация о существующих клиентах

Отправной точкой служит определение существующих клиентов. Ответ не всегда очевиден, поскольку в покупке и использовании определенного продукта или услуги могут принимать участие разные действующие лица. Клиенты и потребители – это не всегда одни и те же люди. Метод, позволяющий сформулировать определение клиента, основан на признании пяти основных ролей, выполняемых во многих ситуациях, связанных с покупкой. Зачастую несколько или даже все из этих ролей могут исполнять одни и те же люди, но признание важности каждой роли в отдельности может стать полезным шагом на пути к маркетинговой деятельности, направленной более точно на целевых клиентов (рис. 7.1).

Эти роли описаны ниже:

1. **Инициатор.** Это лицо (или лица), которое инициирует поиск решения проблемы клиента. В случае с покупкой шоколадного батончика инициатором может выступать проголодавшийся ребенок, осознающий собственную потребность в пище. В случае с супермаркетом повторный заказ определенной линии продукции, которая вскоре будет распродана, может быть инициирован лицом, ответственным за контроль над товарными запасами или даже системой автоматической обработки заказов.
2. **Влиятельное лицо.** Влиятельные лица – это все те люди, которые могут оказывать определенное влияние на решение о покупке. Ребенок, возможно, стал инициатором поиска батончика с целью покупки, но родители могут оказать серьезное влияние (контролируя наличие денежных средств) на то, какой продукт фактически будет приобретен. В супермаркете покупатели оказывают серьезное влияние на заказы, поскольку наиболее вероятным является заказ продуктов, пользующихся спросом в магазине.
3. **Лицо, принимающее решение.** Принимая во внимание точки зрения инициаторов и влиятельных лиц, определенный индивидуум фактически принимает решение о том, какой продукт или услугу приобрести. В случае с шоколадным батончиком эта роль может также принадлежать инициатору или влиятельному лицу. В супермаркете лицом, принимающим решение, может выступать мерчандайзер, чья задача состоит в составлении спецификации брендов, подлежащих закупке, определении объема заказа и т.д.
4. **Покупатель.** Покупатель – это лицо, фактически приобретающее продукт или услугу. Он, по сути, платит наличными за получение нужного товара или услуги. Это может быть родитель или ребенок, покупающий шоколадный батончик. В сфере промышленных закупок им обычно является профессиональный покупатель, который, приняв во внимание различные факторы, оказывающие влияние на решение, наконец размещает заказ, стремясь за деньги получить максимально возможную ценность.
5. **Пользователь.** И наконец, в роли конечного потребителя продукта или услуги выступает лицо, пользующееся предложением. В случае с шоколадным батончиком это будет ребенок. В случае с товарами в супермаркете – клиенты супермаркета.

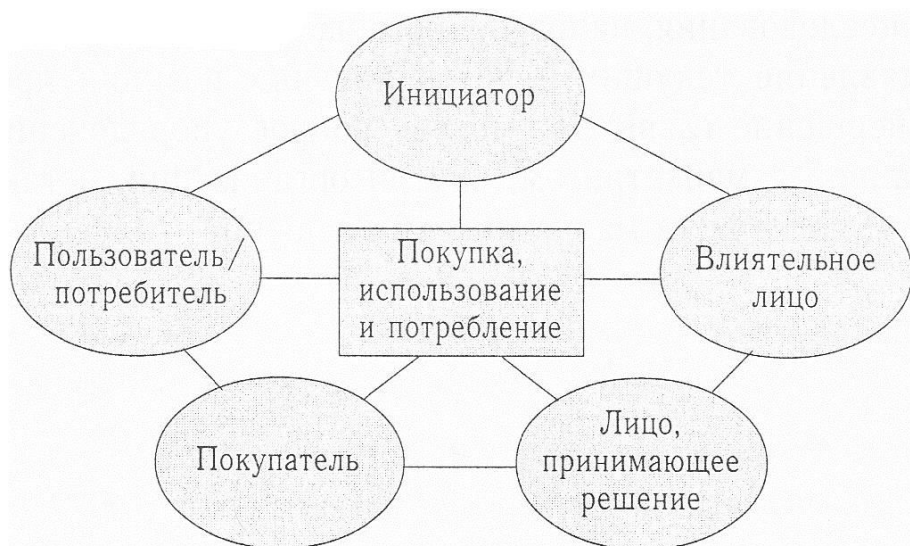


Рис. 7.1. Кто является клиентом?

В любой ситуации, связанной с покупкой, очень важно четко представлять себе различных действующих лиц, которые, по всей видимости, оказывают влияние на решение о покупке и потреблении. Если различные роли играют разные лица, то, возможно, к каждому из них нужно будет применять особый маркетинговый подход. Каждое из этих лиц может стремиться найти разную полезность в процессе покупки и потребления. Если различные роли выполняют одни и те же индивидуумы, пригодными могут быть разнообразные подходы в зависимости от того, на каком этапе процесса покупки/потребления находится в данный момент индивидуум (рис.7.2).



Рис. 7.2. Понимание клиентов – ключевые вопросы

Центральной темой настоящей книги является то, что большинство рынков сегментированы; другими словами, различным идентифицируемым группам клиентов требуются различные полезности, в то время как они потребляют или

покупают в целом аналогичные продукты или услуги. Определив, кем являются различные клиенты и какие роли они выполняют, можно перейти к вопросу о том, что для них ценно. Для каждого из описанных выше членов единицы хозяйствования, наделенной правом принятия решений (DMU), ценными могут являться различные аспекты покупки.

Например, в случае с покупкой ребенком шоколадного батончика может быть выявлена различная полезность. Ребенок/инициатор/лицо, принимающее решение/потребитель испытывает приятные ощущения и наполняет желудок пищей. Родитель/влиятельное лицо испытывает чувство удовлетворения оттого что направил действия ребенка на выбор питательного продукта и обеспечил получение высокой ценности за деньги.

В случае с промышленным приобретением, скажем, трактора, пользователи (водители) могут стремиться к комфорту и легкости в управлении, в то время как лица, принимающие решения (высшее руководство), считают важной экономическую производительность, а покупатель (сотрудник отдела снабжения), возможно, хотел бы заключить сделку на приобретение оптовой партии, чтобы продемонстрировать собственные способности к рациональным закупкам.

Ясно, что необходимо оценить значимость каждого действующего лица в принятии решения, а также следует осознать пользу, получаемую каждым из них в ходе процесса.

После определения мотивирующих факторов для каждого действующего лица внимание переключается на то, каким образом их можно приблизить к поставщику. Можно изучить способы предложения дополнительных полезностей (более приятные сенсорные ощущения, повышенная питательная ценность, более высокая ценность, получаемая за деньги). Сюда же может относиться расширение предложений об обслуживании продукта в виде “дополненного” продукта (см. Levitt, 1986).

Для промышленных покупателей основной путь к сближению связан с созданием взаимовыгодных альянсов, увеличивающих ценность как для покупателя, так и для поставщика. Для японских предприятий характерна близость с поставщиками, обеспечивающая непрерывность соответствующего качественного снабжения материалами-полуфабрикатами “как раз вовремя” в производственных целях.

Более качественное обслуживание лежит в основе укрепления отношений и не позволяет клиентам менять поставщика. Исследования, проведенные в США, показали, что среди случаев потерянных сделок менее 20 процентов обусловлено неудовлетворительными продуктами, только 20 процентов высокими (относительно) ценами. Основной причиной отказа от сделок преимущественно является плохое обслуживание более 40 процентов случаев.

7.1.2. Информация о будущих клиентах

Перечисленные выше проблемы связаны с сегодняшними клиентами. Тем не менее для будущего компании очень важно, каким образом будут меняться эти клиенты. Существует два основных типа изменений, существенных для анализа клиентов.

Первый тип – это изменение желаний, потребностей и ожиданий существующих клиентов. По мере того как конкуренция становится более интенсивной, ассортимент предложений, доступных клиенту, расширяется. Избыток таких предложений может привести к повышению ожиданий и требований. Основной способ, позволяющий справиться с изменениями подобного типа, состоит в постоянном совершенствовании (или японский метод “Kaizen”).

На рынке аппаратуры класса “hi-fi” непрерывное совершенствование продукции, наряду с отдельными значительными нововведениями, такими как проигрыватель компакт-дисков, стимулирует ожидания клиентов, связанных как с качеством воспроизведения звука, так и с портативностью устройств. Производитель, в 2000-е годы по-прежнему предлагающий продукцию, популярную в 1980-х или даже в 1990-х, вскоре обнаружит, что его клиенты разбежались, отдав предпочтение предложениям конкурентов.

Второй тип изменений связан с новыми покупателями, появляющимися в качестве потенциально более привлекательных целевых клиентов. Сегменты, которые непривлекательны в какой-то момент времени, могут стать более привлекательными в будущем. По мере того как социальные, культурные и экономические изменения оказывают влияние на уровень жизни, они отражаются и на спросе на товары и услуги. Например, сейчас существует повышенный спрос на здоровые и экологически чистые продукты питания, на снаряжение и услуги для спорта и активного отдыха, поэтому рынки, которые, вероятно, в 1980-е годы были менее привлекательными, в настоящее время процветают.

Основные способы, с помощью которых организации проводят анализ своих клиентов, это маркетинговое исследование (сбор необходимой информации о клиентах) и моделирование рынка (позволяющее извлечь смысл из полученных данных). Каждый из этих способов будет описан ниже.

7.2 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

В последние годы разнообразные организации (от коммерческих фирм до политических партий) стали намного чаще прибегать к услугам, связанным с проведением маркетинговых исследований. Сейчас только в Великобритании стоимость этого сектора составляет более 500 миллионов фунтов стерлингов в год. Маркетинговые исследования нужны не только крупным компаниям и организациям. Благодаря творческой разработке исследований даже организации с небольшими бюджетами могут извлечь выгоду из проведения маркетинговых анализов. Коммерческие исследовательские организации выполняют заказы

стоимостью от 2000 фунтов стерлингов в зависимости от типа выполняемого исследования.

С появлением сети Интернет и вездесущей электронной почты открылось множество путей для внедрения новых методов и принципов маркетинговых исследований. Они будут описаны в главе 18.

На рис. 7.3 схематически изображен диапазон видов деятельности, связанных с маркетинговыми исследованиями, которые осуществляются исследовательскими агентствами.



Рис. 7.3. Методы маркетинговых исследований

В Великобритании в настоящее время существует более 200 агентств, предоставляющих услуги по проведению исследований. Одни компании, такие как NOP и AGB, предлагают целый спектр разнообразных услуг. Другие специализируются на определенных видах исследований (например, компания A.C. Nielsen специализируется на проведении аудита для мелкой клиентуры). Полный список компаний, предоставляющих услуги по маркетинговым исследованиям в Великобритании, с указанием, если это необходимо, специализации, приводится в ежегоднике общества исследований рынка (Market Research Society Yearbook). Различные виды исследований подробно описаны ниже.

7.2.1. Учетные документы компании

Очевидным, но зачастую недостаточно используемым исходным пунктом для сбора маркетинговых данных является эффективное использование собственных документов компании. Нередко значительные объемы информации, которые могли бы быть использованы для обоснования маркетинговых решений (как стратегических, так и тактических), хранятся в компании в довольно

неожиданных местах (например, в бухгалтерии). Информацию о различных факторах, например о том, кто делает покупки и в каких объемах, можно получить из данных учета счетов фактур. Аналогичным образом, из данных учета покупок можно сделать выводы о моделях лояльности клиентов, обнаружить пробелы в клиентских закупках и выявить наиболее ценных клиентов.

Ценность данных, собираемых в компании, тем не менее, в первую очередь зависит от того, каким образом производится сбор информации. К сожалению, данные о продажах обычно бывают собраны или хранятся не в той форме, которая удобна для принятия маркетинговых решений. Как правило, желательно собирать как можно более подробные стандартные данные, чтобы обеспечить самые непредвиденные потребности, связанные с анализом данных. Например, учет продаж необходимо вести по типу клиентов, продукту, линии продуктов, зоне продаж, продавцу с подробным указанием периода времени. Данные такого типа позволяют выделить прибыльных и неприбыльных клиентов, зоны продаж и линии продукции, а также выявить тенденции, существующие на рынке.

В сфере прямого маркетинга принято говорить, что наиболее перспективными являются существующие клиенты. Адекватный учет продаж должен отражать частоту покупок, количество скрытых и бывших клиентов, а также допускать предложения альтернативных продуктов, которые могли бы представлять интерес. В области посылочной торговли по каталогам компании ведут учет по типам продуктов, купленных клиентами. Это дает возможность создавать дополнительные каталоги, более специализированные по своему характеру, и направлять их потенциальным клиентам, вероятность совершения покупки которыми наиболее высока.

7.2.2. Стандартные исследования

Как видно из названия, стандартное исследование состоит в использовании существующих исследовательских услуг, зачастую с выявлением и применением к конкретной компании данных, уже имеющихся во внешних источниках. Большое количество базовой информации, например, о размерах рынков и темпах роста, общих социальных и экономических тенденциях, фирмах-клиентах и фирмах-конкурентах уже есть в наличии в той или иной форме. Крауч и Хоузден (Crouch and Housden, 1996) выделяют три основных типа стандартных исследований:

1. Исследование с использованием огромного объема уже опубликованных данных, обычно называемое вторичным исследованием, или разработкой статистической документации.
2. Исследование с использованием данных, полученных в результате регулярных рыночных опросов, объединенное исследование. Группа заказчиков совместно несет затраты на проведение исследования и пользуется собранными данными.
3. Исследование, в котором метод сбора данных является общим, а сами данные индивидуальными. Для сбора специальной информации для клиента применяются стандартные исследовательские методы, такие как “омнибусные” опросы в Британии.

Анализ вторичной статистической документации

В ходе вторичного исследования используются данные, которые уже были опубликованы в различных источниках. Исследователь является “вторым” пользователем результатов исследования, проведенных другими. Вторичные данные обладают преимуществами относительной дешевизны и быстроты получения (если вы знаете, где искать!), а также они являются точными и надежными.

К сожалению, вторичные данные нередко оказываются устаревшими и недостаточно конкретными для того, чтобы ответить на большинство вопросов, связанных с маркетингом. Например, из вторичных данных вы можете узнать, сколько клиентов приобретает товары каждого из конкурентов, но не узнаете, почему.

В Великобритании существует огромное количество источников вторичных данных; основная проблема, стоящая перед неопытным исследователем, заключается в том, чтобы найти их. Правительство публикует массу статистической информации об отраслевых, торговых, коммерческих и социальных тенденциях.

Большая часть этой информации распространяется бесплатно или по цене, лишь покрывающей расходы на публикацию. Исходным источником для поиска нужной правительственной статистической информации является брошюра “Правительственная статистика: краткий справочник источников” (Government Statistics: a briefguide to sources).

Все чаще становится возможным использование онлайн-информационных услуг, таких как Harvest (<http://harvest.sourceforge.net/>), с целью поиска альтернативных источников и быстрого просмотра имеющихся данных.

Вторичные данные резко отличаются по своему качеству как в различных странах, так и в зависимости от поставщика информации даже в пределах одной страны. При оценке точности вторичных данных необходимо помнить о приведенных ниже вопросах:

- 1. Кто собирал эти данные и зачем?**
(Какова вероятность субъективного отношения к информации?)
- 2. Каким образом производился сбор данных?**
(Выборка или перепись? Метод выборки? Исследовательские инструменты?)
- 3. На какую степень точности претендует исследование?**
(Соответствует ли методология таким претензиям?)
- 4. Для чего авторы исследования использовали полученные данные?**
(Ограничена ли сфера этого использования?)

Первичное исследование

Первичное, или выездное исследование проводится, если вторичные источники не могут обеспечить наличие достаточно подробной информации, необходимой для решения определенной проблемы или в достаточной мере способствовать принятию решения. Первичное исследование подразумевает сбор новых данных зачастую непосредственно от клиентов или от посредников, занимающихся распределением (таких как розничные или оптовые торговые предприятия).

Объединенное исследование

Объединенное исследование проводится, когда группа заказчиков распределяет между собой затраты на проведение исследования и совместно пользуется его результатами. В основном такого рода услуги по проведению объединенных исследований предоставляют крупные агентства, специализирующиеся на маркетинговых исследованиях, а результаты этих исследований могут приобрести все желающие.

В Великобритании объединенные исследования проводятся на разнообразных рынках, хотя преобладают на потребительских. Наиболее широко используемыми услугами являются розничные аудиты (Retail Audits) компании A.C. Nielsen, телевизионный потребительский аудит (Television Consumer Audit TCA) компании AGB, индекс целевых групп (Target Group Index TGI) Британского бюро рыночных исследований (British Market Research Bureau Ltd BMRB), а также различные услуги по исследованиям на базе средств массовой информации, включая национальный читательский опрос (National Readership Survey), который в настоящее время проводит бюро исследований (Research Bureau Ltd RBL), и опрос аудитории телезрителей BARB, который проводит и которым управляет компания AGB.

Существует множество источников объединенных исследований, охватывающих целый ряд разнообразных рынков. Основные преимущества этих исследований состоят в том, что используемая методология обычно является проверенной и надежной, выборки нередко более крупные, чем могла бы себе позволить одна компания, желающая провести опрос своими силами, к тому же результаты исследования стоят значительно дешевле по сравнению со стоимостью исследования, проводимого по заказу отдельной компании.

Недостатки заключаются в том, что полезность данных ограничена отслеживанием продаж во времени, выявлением тенденций на рынке и среди конкурентов, а также изучением влияния рекламы и других видов деятельности по продвижению товаров на рынок. Эти исследования не позволяют глубже изучить мотивы покупок и получить какие бы то ни было дополнительные ответы на вопросы, интересующие компанию.

Совместные исследования

Данный тип исследований классифицируется в качестве стандартного. Это исследования, часть расходов на которые несут несколько компаний, и выездная работа проводится совместно по заказу ряда компаний, но результаты не

являются общими. Многоаспектные (“омнибусные”) опросы – это регулярные исследовательские опросы, которые проводятся с использованием predetermined (стандартной) структуры выборки и методологии. Затем отдельные заказчики “покупают билет” на место в омнибусе, внося в анкету интересные их вопросы. Проводится опрос, в который включены вопросы различных заказчиков, а результаты систематизируются в форме таблиц по таким факторам, как социальная принадлежность, категория по ACORN (Classification of Residential Neighbourhoods – классификация жилых районов), возраст и т.д.

Типичные “омнибусные” опросы в Великобритании это – “омнибус”методом случайного выбора (Random Omnibus) компании NOP, в котором еженедельно участвует 2 000 взрослых, автомобильный омнибус (Motoring Omnibus) компании RSGb, в котором ежемесячно принимает участие 1 000 автолюбителей, и национальный детский опрос (National Children’s Survey) бюро BMRB с участием 1 100 детей в возрасте от 7 до 17 лет ежемесячно.

Основными достоинствами таких многоаспектных исследований является их низкая стоимость (поскольку затраты на выездную работу совместно несут все участвующие компании) и гибкость, поскольку каждый заказчик исследования может задать интересующие именно его вопросы, как правило, довольно широкому кругу респондентов. Впрочем, количество вопросов, которые могут быть включены в “омнибусный” опрос, обычно ограничено 610. Поскольку респонденту предстоит ответить на вопросы о различных видах продуктов в ходе одного анкетирования, лучше всего формулировать их как можно более кратко и конкретно.

В целом существует целый ряд разнообразных стандартных источников, из числа которых компания, желающая провести маркетинговое или социальное исследование, может выбрать подходящий. Все эти методы обладают преимуществами по сравнению с первичным исследованием, поскольку основаны на признанных методологиях, и воспользоваться ими можно относительно быстро при низких затратах. Недостатки связаны с ограниченным контекстом и количеством вопросов, которые можно задать в ходе исследования. Тем не менее, прежде чем приступить к дорогостоящему первичному исследованию, менеджерам по маркетингу настоятельно рекомендуется изучить возможности, имеющиеся в наличии благодаря стандартным методам исследований.

7.2.3. Заказные исследования

Заказные исследования, в противоположность стандартным, дают организации, проводящей исследование, гибкость в разработке ради достижения точного соответствия потребностям компании-заказчика. В зависимости от этих потребностей существует ряд доступных методов (см.рис. 7.3). Эти методы можно условно разделить на две категории: качественные и количественные.

Что касается качественных исследований, в центре внимания находится понимание и глубина данных, которые обычно не поддаются количественному измерению. Качественное исследование связано с поиском смысла, а не

численных показателей. В нем обычно принимают участие небольшие выборки респондентов, зато проводится углубленное изучение их мнений, мотивов и отношений. С другой стороны, к количественным исследованиям привлекаются более крупные выборки, применяются более структурированные исследовательские инструменты (анкеты и т.п.), а полученные результаты поддаются количественному измерению. В крупных исследованиях могут использоваться оба метода. Качественные методы нередко применяются на ранних, предварительных этапах исследования (рис. 7.4), а количественные методы далее для количественной оценки общих качественных выводов.



Рис. 7.4. Цели применения методов качественного исследования

Качественные методы исследований

Качественные методы исследований, по существу, представляют собой неструктурированные или наполовину структурированные методы опроса. Они разработаны так, чтобы поощрить респондентов к раскрепощенным ответам и выражению истинных чувств, мнений и мотивов. Для проведения качественных методов исследования используются: опрос групп (носит различные названия – метод целевых групп или углубленный опрос групп) и индивидуальный углубленный опрос.

Опросы групп обычно принимают форму свободного неофициального обсуждения группой из 7-9 человек во главе с лидером или ведущим, который направляет дискуссию, заботясь о том, чтобы она охватывала вопросы, соответствующие цели исследования. Обсуждение обычно проводится дома у ведущего (в случае с потребительскими исследованиями) или в гостиничном номере (для промышленных групп). Преимуществом групповой работы является то, что она способствует взаимодействию участников, в результате чего имеет

место более широкое обсуждение, чем во время опроса, проводимого с глазу на глаз с одним респондентом. Ценность этого исследовательского метода зависит от качеств ведущего группы (обычно это квалифицированный психолог) и его способности поощрять направленное обсуждение, охватывающее широкий диапазон вопросов, но не выходящее за рамки интересующих тем. Группе могут быть представлены продукты на пробу, а комментарии, данные в неофициальной обстановке, способствуют объективной оценке.

Обсуждения в группах эффективно использовались в ходе разработки рекламного слогана для свежих пирожных со сливочным кремом “запретные, но такие милые” (см. Bradley, 1987). В результате обсуждений было выявлено чувство вины, связанное с процессом съедения пирожных со сливочным кремом. В рекламе можно было выгодно обыграть эти эмоции, подчеркнув неподдельное наслаждение и чувство “вкушения запретного плода”, возникающее при употреблении этого продукта. О чувствах и эмоциях подобного рода невозможно узнать путем количественного исследования. Свободная неофициальная атмосфера проведения группового обсуждения сыграла важнейшую роль в получении сведений, которые подтолкнули к идее создания упомянутого рекламного текста.

Углубленные опросы проходят между интервьюером (в этом случае им также обычно выступает квалифицированный психолог) и одним респондентом. Этот метод широко используется для более глубокого изучения мотивов, особенно в сферах, конфиденциальных по своей природе, или касающихся деликатных тем, когда необходимо создать атмосферу взаимопонимания и доверия. Многие методы, используемые для проведения углубленных опросов, были разработаны на основе клинической психологии, включая использование проекционных приемов, таких как словесные ассоциации и метод устойчивых решеток Келли (Kelly Repertory Grids).

Качественные исследования нередко применяются как предварительные, предшествующие проведению более точного количественного анализа. Они могут помочь в формулировке вопросов для составления анкеты в дальнейшем, в определении того, какие вопросы следует задавать, и в выявлении важнейших особенностей продукта или бренда, а также характеристик имиджа. Качественное исследование используется само по себе для изучения мотивации, для разработки и предварительного тестирования рекламных текстов, для оценки дизайна упаковки, тестирования концепций и новых продуктов. Основным недостатком качественного исследования является то, что связанные с ним расходы и сама природа исследования не позволяют проводить его на больших выборках. А значит результаты, полученные в ходе работы с небольшой аудиторией, довольно рискованно применять к большим массам населения.

Количественные методы исследования

К методам количественных исследований относятся опросы, наблюдения и эксперименты того или иного рода. Опросы сами по себе могут быть темой отдельного обсуждения.

Существуют три основных типа опросов, в зависимости от того, каким образом проводятся собеседования:

- личные интервью – когда интервьюер и респондент встречаются лично и проводится беседа по типу “вопрос-ответ”;
- телефонные интервью все чаще используемый метод исследования, проводятся по телефону;
- почтовые опросы когда по почте рассылаются анкеты для самостоятельного заполнения респондентами.

На рис. 7.5 представлены основные цели применения опросов. Каждый из методов имеет свои достоинства и недостатки. Проведение личных интервью обходится дороже всего, но обеспечивает максимальную гибкость.

Личные интервью особенно полезны, если респондентов просят отреагировать на утверждения, отражающие отношение, и на более сложные вопросы, которые могут потребовать дополнительных объяснений со стороны интервьюера.



Рис. 7.5. Цели применения опросов

Телефонные интервью особенно полезны, когда необходимо быстро получить данные. Этот метод не влечет за собой затрат, связанных с выездом для проведения встреч, его можно тщательно контролировать, а собранные данные вводятся непосредственно в память компьютера для проведения анализа. Большинство опросов общественного мнения проводятся именно таким образом, что дает возможность опубликовать результаты в газетах уже на следующий день.

Недостатки телефонных опросов связаны с тем, что не у всех есть телефоны и, следовательно, получаемая выборка может отражать мнение более богатой части общества (эта проблема стоит менее остро, чем несколько лет назад, поскольку в наше время все больше домов оборудовано телефонами), а также с тем, что интервью носит не столь личный характер, как встреча с глазу на глаз, и оно

должно быть относительно коротким. Во время телефонного разговора невозможно давать подсказки и применять другие стимулы.

Почтовые опросы – это самый дешевый метод. Они полезны для выделения рассредоточенных выборок в определенных географических зонах, а также в ситуациях, когда для опроса используется длинная и подробная анкета. Тем не менее показатели количества ответов могут оказаться низкими, а осуществление контроля над тем, кто именно отвечает на вопросы, маловероятно. Из-за отсутствия личного контакта необходимо очень четко излагать вопросы анкеты, прошедшей тщательное предварительное тестирование с целью обеспечения ясности.

Методы наблюдения могут быть особенно полезными, если респонденты едва ли могут или вряд ли хотят предоставить информацию требуемого типа. Крауч и Хоузден (Crouch and Housden, 1996) приводят пример исследования, посвященного тому, какие предметы посетитель магазина брал с полки супермаркета, рассматривая, но так и не купил. В ходе непосредственного опроса после посещения магазина вряд ли можно получить точные данные, поскольку респондент просто не помнит своих действий. Такие данные можно получить только путем наблюдения за поведением посетителей в магазине.

Наблюдение могут вести отдельные лица, как в случае с упомянутым выше поведением в супермаркете, или при наблюдении за интенсивностью дорожного движения на определенных дорогах. Наблюдение может проводиться и с помощью приборов, разработанных для контроля поведения. Ярким примером такого прибора является записывающее устройство “People Meter” (“Устройство для оценки численности телевизионной аудитории”), которое применяется для изучения аудитории телезрителей.

К телевизорам выбранной группы телезрителей подключают черный ящик, регистрирующий время включения телевизора и канал настройки. Каждый член семьи имеет собственный код, который активируется в случае присутствия данного человека в комнате. Из домов телезрителей данные передаются исследовательской компании по телефонной линии в ночное время, давая возможность провести оперативный анализ данных о просмотре программ телезрителями. В последние годы устройства для оценки численности телевизионной аудитории широко применяются в развитых и развивающихся странах в качестве метода отслеживания просмотра телепрограмм и аудитории телезрителей.

Последний тип количественных исследований, представляющих для нас интерес, это экспериментальные методы. Эксперименты проводятся либо на местах (выездные), либо в лабораторных условиях. Выездные эксперименты проводятся в условиях реального мира, и субъекты обычно не знают о том, что они участвуют в эксперименте.



Рис. 7.6. Цели применения экспериментальных методов

Основным примером служит пробный маркетинг, когда новый продукт выпускают на рынок в ограниченной географической зоне, прежде чем предложить данный бренд рынку всей страны или международному рынку. Лабораторные эксперименты проводятся в более контролируемой, но менее реальной обстановке, когда респондентам известно о том, что они участвуют в эксперименте. На рис. 7.6 схематически изображены основные цели применения экспериментальных методов в маркетинге.

Броудбент (Broadbent, 1983) описал использование региональных экспериментов в разработке и тестировании рекламного текста для хлопьев Cadbury Flake. Бренд Cadbury Flake конкурирует на рынке фасованных кондитерских изделий. Объемы продаж этого бренда стабильно росли до тех пор, пока для рынка фасованных кондитерских изделий в целом не наступил период упадка.

Тем не менее скорость снижения объемов продаж хлопьев в два раза превышала темпы сокращения рынка сбыта. Было предпринято исследование, в результате чего обнаружилось, что значительная часть бывших потребителей считают данный продукт слишком рассыпчатым/хрустящим. Поскольку эти же характеристики были основной причиной покупки данного товара постоянными потребителями, компания производитель сочла нежелательным изменение дизайна продукта.

Был разработан альтернативный рекламный текст, подчеркивающий, что “каждая крошка хлопьев таит в себе море наслаждения” и способствующий созданию культа из искусства употребления хлопьев в пищу. Были показаны разнообразные методы извлечения оставшихся крошек постукивание коробкой о спинку стула, использование бумажной тарелки и сбор через соломинку.

Новая реклама прошла испытание в Ланкастерском и Йоркширском регионах телевизионного вещания с одновременным тщательным отслеживанием объемов продаж и сравнением их с показателями по остальной части страны. С помощью

объединенных источников и специально предназначенных для этой цели опросов было определено, что за 18 месяцев испытаний число проданных единиц возросло на 16 процентов этот показатель значительно превзошел все ожидания. Согласно полученным результатам, увеличилось количество и первых, и повторных покупок. Как оказалось в итоге, благодаря этой кампании негативные факторы (крошки, беспорядок) удалось превратить в позитивные (лакомые кусочки хлопьев) с помощью юмористических рекламных материалов. Затем эта кампания в меньшем масштабе была развернута в других регионах страны.

В сфере пробного маркетинга в последнее время появилось несколько нововведений. Полномасштабное тестирование, подобное описанному выше, сопряжено с рядом проблем. Оно обходится дорого, отнимает массу времени и побуждает конкурентов к изменению маркетинговых стратегий или новых продуктов, готовящихся к выпуску на рынок. В результате наблюдается более широкое применение других, не столь масштабных методов тестирования.

Тестовые мини-рынки, такие как “Образец тестового рынка” Тейлора Нельсона (Taylor Nelson “Model Test Market”) и “Минивэн” (“Minivan”) компании RBL, дают возможность выпускать продукты на реальный рынок в ограниченном количестве и на основе контролируемого распределения. Тестовые мини-рынки полезны при определении показателей первоначальных и повторных покупок, но не подходят для оценки суммарного воздействия элементов маркетинга в целом. Испытания в условиях, имитирующих реальную обстановку в супермаркетах, основаны на предложении продуктов питания в моделированной среде.

Они могут пригодиться для оценки количества пробных покупок, позволяя определить число намерений сделать пробную покупку под влиянием пробной рекламы и оценить эффективность отдельных элементов программы мероприятий маркетинга, например, упаковки, ценообразования, брендинга. С помощью лазерного сканирования производится регистрация покупок, сделанных группами посетителей, в состав которых входят клиенты определенной сети супермаркетов, и эти покупки соотносятся с соответствующими номерами карточек. Эти группы могут быть особенно полезными при ограниченном рыночном испытании новых брендов.

Как и в случае со стандартными исследованиями, существует огромное разнообразие заказных методов. Множество агентств, специализирующихся на рыночных исследованиях, обладают опытом, знаниями и навыками в различных сферах. Нельзя не признать, что большая часть расходов на маркетинговые исследования приходится на долю более крупных компаний, специализирующихся на производстве и продаже быстрореализуемых товаров массового потребления. Но, в то же время небольшие компании также могут воспользоваться услугами по проведению исследований и доступными источниками (особенно результатами стандартных исследований).

Методы рыночных исследований все чаще применяются для изучения проблем, не связанных с коммерцией. Например, такие исследования широко применялись для определения масштабов употребления наркотиков среди

молодежи перед проведением рекламной кампании, целью которой была попытка решения данной проблемы. Благотворительное учреждение Oxfam применяло исследование путем опроса для того, чтобы определить мотивы внесения пожертвований и “основные донорские сегменты”.

В ходе подготовительного периода перед всеобщими выборами 2001 года в Великобритании обе ведущие политические партии понесли огромные затраты на проведение рыночных исследований и опросов общественного мнения, чтобы оценить настроение потенциальных избирателей. Результаты опросов общественного мнения (финансируемых средствами массовой информации и политическими партиями) публиковались практически ежедневно на протяжении всего трехнедельного периода подготовки к выборам.

В контексте конкурентного позиционирования маркетинговое исследование дает исходные данные, с помощью которых можно творчески подойти к задаче сегментации рынка. Оно может помочь в определении текущих и потенциальных позиций продуктов на рынке.

7.3 ПРОЦЕСС ПРОВЕДЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Типичный исследовательский проект, направленный на сегментацию и позиционирование, может сочетать несколько описанных выше методов с целью изучения конкретного рынка. На рис. 7.7 схематически изображены различные этапы.

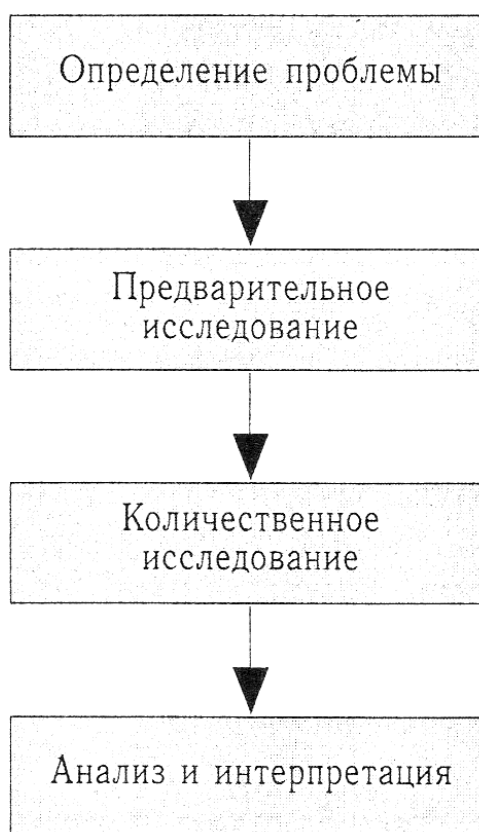


Рис. 7.7. Этапы всестороннего проекта маркетингового исследования

Определение проблемы

Первый этап состоит в четком определении проблемы, требующей решения. Как правило, имеют место обсуждения между специалистами по маркетинговым исследованиям (будь то сотрудники самой компании или другие представители) и лицами, принимающими маркетинговые решения. Эти обсуждения необходимы для того, чтобы гарантировать направленность исследовательского проекта на решение соответствующих проблем.

Предварительное исследование

Будучи дополнительным элементом к этапу определения проблемы и исходным пунктом для начала реализации исследовательского процесса как такового, предварительное исследование проводится с целью обнаружения пробелов в информации и выявления потребности в дальнейшем исследовании. Вначале можно прибегнуть к вторичным источникам. Можно воспользоваться учетной документацией компании, а также стандартными методами статистической разработки, чтобы дать количественные оценки рынку и предварительно определить его границы.

Затем можно провести качественное исследование, чтобы узнать у клиентов и/или потенциальных клиентов, почему и как они пользовались определенным продуктом. На этом этапе на многих потребительских рынках уместными могут оказаться обсуждения в группах. Что касается промышленных рынков, хотя обсуждения в группах здесь также успешно применяются, более предпочтительным путем нередко оказываются личные углубленные опросы ключевых клиентов.

В ходе изучения с целью сегментации и позиционирования в центре внимания качественного исследования должно находиться выявление основных факторов, мотивирующих покупку (т.е. полезных качеств, к получению которых стремится покупатель) и каких бы то ни было демотивирующих факторов. Исследование также должно быть направлено на выявление соответствующих конкурентов и изучение их сильных и слабых сторон в связи с обслуживанием рынка. И, наконец, необходимо выработать гипотезы о том, каким образом можно сегментировать рынок для дальнейшего изучения на последующих этапах реализации исследовательского проекта.

Количественные исследования

Качественные исследования способствуют формулировке гипотез относительно возможных путей сегментации рынка и факторов, оказывающих влияние на покупку. Но несмотря на это, из-за применяемых в ходе таких исследований небольших выборок, как правило, не являющихся репрезентативными, сами по себе они вряд ли могут быть адекватным инструментом для сегментации рынка. Обычно за проведением качественных исследований следует количественное изучение (чаще всего в форме личного опроса) с использованием достаточно крупной произвольной выборки. Оно позволяет оценить размеры рыночных сегментов и стабильность существующих мнений.

В ходе такого количественного исследования респондентов можно попросить дать оценку конкурирующим продуктам по нескольким характеристикам, названным важными в результате качественного исследования. Далее каждый респондент может оценить, насколько важным лично для него является тот или иной атрибут, и указать, какими свойствами должен был бы обладать “идеальный” продукт. Также можно собрать профилирующую информацию о клиентах. Это даст возможность описать все выявленные рыночные сегменты таким образом, чтобы оно пригодилось в ходе дальнейшей маркетинговой деятельности (см. главу 10).

На этапе количественного исследования с целью сегментации и позиционирования можно воспользоваться и экспериментальными методами. Образцы товаров можно представить на рассмотрение существующим и потенциальным клиентам, чтобы оценить их мнение о новых или усовершенствованных продуктах. Можно провести совместные аналитические эксперименты для оценки мнения о гипотетически возможных сочетаниях продуктов.

Анализ и интерпретация

После сбора данных можно воспользоваться статистическими моделями и методами и обработать полученные данные в значимую информацию для проведения сегментации рынка. Факторный анализ используется для того, чтобы привести огромное количество утверждений, выражающих отношение, к их фундаментальным аспектам, или к базовым факторам. Гнездовой анализ применяется, чтобы по нескольким характеристикам(отношения, симпатии, антипатии или общие демографические данные)сгруппировать респондентов в определенные сегменты. Методами вычерчивания графиков отношения к товару можно воспользоваться для создания моделей восприятия в соответствующих измерениях двух, трех или более. Эти методы более подробно описаны в главе 11.

И наконец, результаты исследования должны быть представлены на рассмотрение и обсуждение руководителям, принимающим маркетинговые решения, чтобы помочь в интерпретации рынка, на котором работает компания.

Суть успешного исследовательского проекта состоит в том, чтобы применять методы сбора и анализа данных, соответствующие как типу изучаемого продукта, так и этапу исследования, на котором эти методы используются. Благодаря применению инновационных методов и свежему взгляду на рынки зачастую можно по-новому понять структуру рынка, глубже изучив ее, что, в свою очередь, способствует более точному определению целевого рынка. Последний раздел настоящей главы посвящен способам упорядочения информации внутри фирмы.

7.4 УПОРЯДОЧЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ О КЛИЕНТАХ

Организация хранения информации внутри компании осуществляется с помощью маркетинговой информационной системы (MIS). Эта система может иметь формальную структуру, включая нескольких сотрудников компании и

разнообразное аппаратное и программное компьютерное обеспечение. Или же эта система может представлять собой не подчиняющееся официальным правилам собрание отчетов и статистических документов, кипой лежащее на столе одного из исполнительных руководителей, или даже хранящееся просто у него в голове!

Как бы там ни было, концепцию этой системы можно схематически изобразить, как показано на рис. 7.8 (разработанную на основе данных Little, 1979). Информационная система состоит из пяти основных компонентов:

1. область действия рыночного исследования, связанная с поиском и сбором исходных данных из маркетинговой среды;
2. исходные данные, собранные в результате рыночного исследования;
3. статистические методы, которые могут быть использованы для анализа, синтеза и сопоставления исходных данных с целью превращения их в значимую информацию;
4. модели рынка с использованием как исходных данных, так и статистических методов для описания рынка, его моделирования или прогнозирования;
5. область взаимодействия с управляющими, обеспечивающая доступ лица, принимающего решения, к информации и моделям, помогающим ему в процессе принятия решений.



Рис. 7.8. Система поддержки принятия маркетинговых решений

Исходные данные

Как уже говорилось выше, данные поступают в систему из разнообразных источников, внешних и внутренних, первичных и вторичных. Данные хранятся в различной форме (т.е. на бумаге, в человеческой памяти, в компьютере). Все чаще данные хранятся на машинно-считываемых носителях, таких как магнитная

лента, жесткие или гибкие магнитные диски. По мере того как аппаратное и программное компьютерное обеспечение становится все более доступным (особенно с появлением микрокомпьютеров), все чаще появляется возможность хранения огромных объемов информации в форме, которая позволяет получать немедленный доступ к информации и без труда ее обработать.

Статистические методы

Существующие процессы, которые позволяют синтезировать и подытоживать исходные данные, называются статистическими методами. Таких методов очень много, но нередко наиболее важными являются самые простые из них, допускающие получение итоговых данных (средние значения, стандартные отклонения, диапазоны и т.д.). Таким образом, можно свести множество мелких, зачастую очень разных результатов наблюдений к нескольким важнейшим показателям (подробное описание статистических методов, применяемых для анализа маркетинговых данных см. в источниках: Green et al., 1993; Diamantopoulos and Schlegelmilch, 1997; Hair et al., 1998).

Модели рынков

Модель – это изображение реального мира. Подсознательно большинство менеджеров представляют себе модели рынков, на которых работают. Например, они могут, исходя из собственного опыта, предсказать влияние изменения цены на объемы продаж определенной продукции. Фактически, это существующая на внутреннем уровне модель отношения цены к объему продаж. Изучая данные с помощью статистических методов, аналитик, возможно, имеет в виду цель протестировать уже имеющуюся у него модель рынка. Альтернативным образом статистическое исследование может быть использовано для создания новой модели рынка, чтобы помочь руководству в понимании сил, оказывающих влияние на рыночный спрос и производительность компании в целом. Существуют модели, охватывающие все элементы маркетинговой деятельности. Лилиени др. (Lilien et al., 1992) провели всесторонний обзор этих попыток, “чтобы навести порядок среди хаоса собранных данных”.

Область взаимодействия с управляющими

Информационная система должна быть полезной лицу, принимающему маркетинговые решения, этот человек должен обладать доступом к такой системе, гарантирующим удобство и простоту ее использования. Область взаимодействия между руководителем и информационными системами (MIS) может включать отдельное лицо (сотрудник, ответственный за маркетинговую информацию), отчет или серию отчетов, составляемых на регулярной или периодической основе, или все более распространенное средство взаимодействия компьютерный терминал или микрокомпьютер. Благодаря соответствующему программному обеспечению для использования MIS непосредственный практический доступ лица, принимающего решения, к информации способствует более широкому ее применению и проведению экспериментов с различными разрабатываемыми моделями.

Системы поддержки принятия маркетинговых решений

В 1990-е гг. в сфере маркетинга произошло смещение акцентов: на смену информационным системам (MIS) пришли системы поддержки принятия маркетинговых решений (MDSS). Такое нововведение имеет фундаментальное значение. В то время как MIS существуют главным образом для предоставления информации, в первую очередь в форме фактов и цифр, в центре внимания MDSS находятся процессы, способствующие принятию решений путем предоставления вопросов и ответов. Другими словами, MDSS позволяет проводить анализ, а не просто получать информацию.

Системы поддержки принятия решений выдают разные типы выходных данных. Можно выделить два типа систем: ориентированные на данные и ориентированные на модели:

1. Системы поддержки принятия решений, ориентированные на данные, предназначены в основном для получения информации и проведения простого анализа с помощью статистических методов. Это может быть, например, непосредственное получение данных по такому показателю, как уровень товарных запасов. Системы этого типа фактически являются информационными, а не системами поддержки принятия решений согласно приведенному выше определению.

2. Системы поддержки принятия решений, ориентированные на модели, наоборот, предназначены для моделирования и отображения аспектов реального мира. Например, модели учета позволяют рассчитать влияние запланированных действий на финансовую производительность компании. Репрезентативные модели позволяют оценить последствия действий того или иного рода. Рекламная модель предназначена для определения эффективности проведения конкретной рекламной кампании. Оптимизационные модели дают руководство к действию путем формулировки оптимальных решений в зависимости от ряда ограничивающих факторов. Например, исходя из определенной суммы рекламного бюджета, целевой аудитории и необходимой средней частоты просмотра рекламных роликов, с помощью оптимизационной модели можно выбрать наиболее эффективное сочетание средств массовой информации и рекламных вставок.

Тем не менее внедрение MDSS в маркетинге происходило медленнее, чем ожидалось, но благодаря появлению ПК и программ, удобных для пользователей, применение систем поддержки принятия решений в сфере маркетинга сейчас стремительно развивается. Стоит подчеркнуть отдельные характеристики MDSS, отличающие их от ранее существовавших систем (информационные системы 1970х гг.):

1. MDSS поддерживают решения! Это не просто системы для извлечения данных. Они разработаны специально для того, чтобы активно помогать менеджерам в принятии обоснованных решений. К тому же эти системы способствуют принятию управленческих решений, но не замещают этот процесс.

2. MDSS, по своей сути, интерактивны. Они позволяют менеджеру задавать вопросы, получать входные данные и экспериментировать с решениями с целью оценки вероятных результатов. Как таковые, эти системы более эффективны, если менеджер имеет возможность непосредственно пользоваться системой.

3. MDSS должны быть гибкими и простыми в использовании. Простота в использовании – это основная характеристика, необходимая для того, чтобы такая инновация, как MDSS, получила широкое распространение во многих организациях. Гибкость желательна для того, чтобы система могла справиться с разнообразными видами информации и была пригодна для удовлетворения различных потребностей в процессе принятия решений.

Экспертные системы для поддержки маркетинговых решений

Новейшие разработки аппаратного и программного компьютерного обеспечения открывают безграничные возможности перед теми, кто руководит маркетинговой деятельностью компании. Разработки экспертных систем и искусственного интеллекта, которые дают возможность моделировать не только маркетинговые ситуации, но и процессы принятия решений “экспертами” в данной области, предвещают революционные изменения в сфере поддержки принятия решений в целом.

Сейчас трудно предсказать, в каких направлениях будут двигаться эти разработки в дальнейшем (Hooley and Hussey, 1999). Впрочем, ясно, что маркетинговые решения станут еще в большей степени основанными на данных (в маркетинге уже сейчас наблюдается информационный взрыв). К тому же появится более острая потребность в организации этих данных значимым образом, чтобы ими можно было пользоваться быстро и эффективно. В частности, увеличение вычислительной мощности и расширение возможностей моделирования позволит тестировать решения в смоделированных средах до воплощения их в реальном мире.

7.5 ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Понимание клиентов – это основополагающий фактор для разработки последовательной стратегии позиционирования. В настоящей главе были рассмотрены типы информации о клиентах, полезные для определения конкурентного положения; затем изучены методы маркетинговых исследований, которые применяются для сбора этой информации. После этого описан процесс, обычно имеющий место при определении потенциальных сегментов рынка и их потребностей. И наконец, проанализированы разработки в сфере сбора и представления данных.

Пример из практики. Procter & Gamble

Фрэнсис из г. Бока Ратон почувствовал себя обманутым самым любимым в Америке стиральным порошком, “На упаковке было указано, что порошка хватит

на 40 загрузок. Насыпая порошок по нижнюю черту маленького дозаторного стаканчика, мы смогли разделить все количество только на 34 загрузки”.

“О, Боже мой!” сочувственно восклицает Мэри МакКарти на другом конце телефонной линии, одновременно регистрируя полученную жалобу на компьютере.

Вернуть расположение Фрэнсиса нетрудно. Мисс МакКарти, специалист по тканям и бытовым товарам, работающая в центральном офисе компании Procter & Gamble в Цинциннати, предлагает выслать Фрэнсис бесплатные купоны на приобретение порошка “Tide”, но Фрэнсис давно привык пользоваться этим порошком и говорит, что в бесплатных купонах нет необходимости. Его задача уже выполнена, безупречный имидж любимого порошка восстановлен. К сожалению, на Уолл-стрит люди далеко не столь лояльны. Знаменитая своими симбиотическими связями с потребителями, компания P&G недавно обнаружила, что иметь дело с финансовым миром намного сложнее. Прибыль, за вычетом затрат на реорганизацию, в 1999-2000 гг. увеличилась всего на 2 процента, до 4,23 млрд. долларов США (2,95 млрд. фунтов стерлингов), при неутешительных показателях роста основных брендов компании. В феврале компания выступила с более скромными прогнозами собственного роста.

Оздоровлению обстановки, полной финансовых затруднений, отнюдь не способствовало приобретение на этой неделе коммерческого направления Clairol по производству шампуней и красок для волос у компании Bristol Myers Squibb за 4,95 млрд. долларов. В понедельник, после того как Джон Пеппер, президент компании P&G, объявил об этой сделке, цена на акции компании упала почти на 4 процента. Возможно, компании нужно больше времени проводить с инвесторами и меньше беседовать с особами, подобными Фрэнсис.

Но в компании P&G так не считают. Наоборот, продолжают активно выступать с инициативами, направленными на получение еще большего количества информации о потребителях. Компания P&G уже во всеуслышание заявляет: понимание потребителей “это начало начал” всего, что бы она ни делала. Она создала один из первых отделов рыночных исследований в 1924 году и сейчас получает отзывы более чем от 4,5 миллиона потребителей ежегодно (в Великобритании эти отзывы собраны в форме вымышленного дневника типичной семьи по фамилии Хэдлис).

Попытки компании сблизиться с общественностью в немалой степени зависят от сети Интернет, благодаря которой исследования будут проводиться быстрее и дешевле. Компания P&G создала во Всемирной Паутине “уголок потребителя”, где отдельные пользователи помещают сообщения о своем опыте, связанном с потреблением продукции компании P&G. В ходе обсуждения, посвященного средству для химической чистки одежды в домашних условиях под названием Dryel, которое стало одним из наиболее успешных товаров из недавно выпущенных на рынок, участников побуждали к самоанализу, обращаясь к ним с непростыми просьбами типа: “Расскажите обо всех впечатлениях, после того как вы впервые почистили одежду средством Dryel”. В компании P&G утверждают, что

ответы потребителей помогли ей быстро осознать необходимость создания новой, менее ароматизированной версии Dryel.

Компания P&G также выступает участником все более популярной среди компаний тенденции отправлять съемочные группы в дома потребителей по всему миру, чтобы собрать большое количество материалов о деталях реальной жизни. Как и производитель кондитерских изделий Mars, компания P&G является клиентом исследовательской фирмы Everyday Lives, центральный офис которой находится в Твикенхеме, Лондон, а в число “подопытных кроликов” входят пять семей из Манчестера, Бирмингема, Пейсли, Брайтона и Эшфорда, Кент. Стремление к ювелирной точности также стало причиной создания лаборатории Future Note Lab компании P&G в Цинциннати. Future Note Lab больше напоминает демонстрационный зал в магазине Dixons или Circuit City, а не новое великое достижение в домоводстве.

В первом зале, оборудованном огромным плазменным телевизором NEC, компания P&G проводит тестирование реакции потребителей на веб-сайты. Кухня – это область научного поиска, битком набитая конкурирующими интернет-машинами, хотя в холодильнике действительно хранятся настоящие продукты. Компания P&G надеется, что с помощью Future Note Lab выявит предпочтения потребителей и определит, какие же приспособления будут преобладать в хозяйстве в будущем. В идеале, данные о потребителях должны служить дополнением к природному чутью на новые продукты. Тем не менее в компании P&G существует боязнь того, что информация придет на смену интуиции.

Для того чтобы сохранить оригинальность своих основных брендов, компания P&G ввела небольшие полезные изменения стиральный порошок в форме таблеток, необычное дозаторное устройство для жидкого моющего средства. Проводимые компанией исследования потребительского мнения рассчитаны на то, чтобы постоянно вносить новые штрихи ради достижения совершенства. Но другие новые продукты от P&G представляют собой не столь яркие подтверждения находчивости и остроумия этой компании. Недавно она выпустила на рынок США набор для отбеливания зубов стоимостью 44 доллара под брендом Crest. Потребитель должен надевать на зубы гибкие полоски и носить их по часу в день более двух недель, чтобы состав на основе перекиси водорода проник в эмаль. Аэрозоль, который предназначен для разглаживания помятой одежды, выглядит таким же неудобным.

В компании P&G знают, что для создания продуктов, способных полностью переопределить категорию, нужно нечто большее, чем просто внимание к потребителям. В новейшей истории компании, к сожалению, нет сведений о каких бы то ни было сенсационных усовершенствованиях такого продукта, как Rampers, впервые опробованного на рынке в 1961 году в г. Пеория, Иллинойс, или порошка Tide, выпущенного на рынок в 1946 году. Первоначальный бум продаж отдельных перспективных новинок, таких как Dryel, оказался непродолжительным.

Более того, заявляя о планах, связанных с укреплением таких сильных сторон, как навыки проведения потребительских исследований, компания P&G остается

уязвимой к обвинениям в том, что она более не уделяет внимания животрепещущим вопросам. Это – потребность восстановления постоянного роста доходов при одновременной выплате огромных сумм выходных пособий, неизбежный рост популярности товаров под собственными брендами американских супермаркетов и осознанные просчеты в удержании на работе лучших менеджеров женщин.

Бэрт Фликингер, бывший исполнительный руководитель компании P&G, говорит: “P&G слишком много занимается исследованиями, вместо того чтобы сосредоточиться на критически важных проблемах”. Г-н Фликингер, в настоящее время директор-распорядитель консультационной компании Reach Marketing, считает, что P&G “ведет себя, в известной степени, беспечно, в то время как Цинциннати охвачен пожаром”. Одним из признаков нехватки нововведений являются последние приобретения компании P&G. В отсутствие новых сенсационных продуктов компания покупает рост. Приобретению фирмы Clairol предшествовала покупка Iams, группы по производству корма для домашних животных, в 1999 году, а еще ранее, в 1997 году, приобретение компании Tambrands, производителя тампонов Tampax.

“Развитие на основе приобретений” это менее привлекательный слоган, чем “понимание потребителей будущего”. Наверное, именно поэтому компания P&G так стремилась подчеркнуть свою активную деятельность по проведению потребительских исследований, а не что-либо иное. Новые продукты потенциально могут окупить расходы на себя, сокращая затраты, ускоряя проведение исследовательских проектов и генерируя доходы, получаемые от третьих лиц, горящих желанием приобрести результаты исследований. Впрочем со временем методы P&G могут оказаться под угрозой. Модель компании, основанная на разработке продуктов, исходя из результатов исследований, предполагает непрерывное участие потребителей. Фрэнсис, возможно, является страстным поклонником P&G, не представляя своей жизни без продуктов этой компании, но его дети, более скептически настроенные по отношению к брендам и потребительским товарам в целом, могут и не разделять его убеждения.

Вопросы для обсуждения

1. Какого рода информацию о клиентах скорее всего получает компания Procter & Gamble в результате проводимых ею исследований, описанных в примере из практики?
2. Является ли активное использование потребительских исследований компанией Procter & Gamble причиной неудачи в деле разработки новых сенсационных продуктов? Поскольку потребительское исследование является всего лишь средством сбора информации о клиентах, как оно может помешать фирме в разработке радикальных инноваций?
3. Какими формами потребительского исследования могла бы воспользоваться компания Procter & Gamble, чтобы обеспечить возможность создания инноваций, и как следовало бы использовать полученную информацию?

8. Анализ конкурентов

«Никогда конь не бежит так быстро, как в том случае, когда ему предстоит догнать и обойти других.»

Овидий “Наука любви”

ВСТУПЛЕНИЕ

Сун-Цзы (см. хороший и понятный перевод у Клавеля, 1981), великий китайский генерал, живший в VI в. до н.э., в нескольких словах выразил значимость анализа конкурентов:

“Зная своего врага как самого себя, вы можете не опасаться за результаты сотен битв. Если вы знаете себя, но не знаете своего врага, то на каждую завоеванную вами победу придется одно поражение. Если же вы не знаете ни себя, ни своего врага, вы обречены на поражение в каждой битве”.

Утверждение, бывшее справедливым в отношении искусства войны в четвертом веке до нашей эры, сегодня в равной мере остается справедливым в отношении бизнеса. Тем не менее проблема, стоящая перед современным предприятием, заключается в том, что его основным конкурентом, клиентом и партнером вполне может быть одна и та же компания! Например, компании Kodak и Fuji являются заядлыми конкурентами в сфере производства фото пленки, но в 1996 году они сотрудничали с целью реализации программы выпуска на рынок передовой фотографической системы (Advanced Photographic System), не прекращая при этом вести в Японии судебные разбирательства по вопросам защиты рынков.

Аналогичным образом, в программе эффективного потребительского реагирования (Efficient Consumer Response) принимают участие группы конкурирующих производителей, совместно работающих с розничными компаниями над упорядочением цепочек поставок – это пример сотрудничества между конкурентами, клиентами и партнерами. В строительной индустрии многие крупные капитальные проекты сейчас требуют того, чтобы фирмы, привыкшие конкурировать между собой, активно сотрудничали ради получения взаимной выгоды. Сложность и неоднозначность проблем, с которыми сталкиваются исполнительные руководители на многих современных рынках, еще больше убеждает в необходимости выявления и понимания конкурентов.

Не зная сильных сторон своих конкурентов и их вероятных действий, невозможно найти основополагающий элемент маркетинговой стратегии группы клиентов, в отношении которой компания обладает конкурентным преимуществом по сравнению с соперниками. Точно так же, поскольку конкурентное преимущество это понятие относительное, компания, недостаточно хорошо понимающая своих конкурентов, очевидно, не обладает реальным пониманием собственных достоинств и недостатков.

Ведущие японские компании, как и генерал Сун-Цзы, по-прежнему одержимы идеей проведения анализа конкурентов. Хотя преуспевающие восточные и западные компании во многом похожи между собой (Doyle et al., 1986), нацеленность японских компаний на сбор информации считается их главной отличительной особенностью (Kotler et al., 1985). Например, как сообщают Леманн и Вайнер (Lehmann and Winer, 1991), разведывательное подразделение компании Mitsubishi в США занимает целых два этажа в административном здании в Нью-Йорке. В действительности, еще в начале 1980х гг. газета Business Week писала о том, что японские компании создают наблюдательные пункты в самом сердце компьютерной индустрии США в Силиконовой Долине, штат Калифорния, отслеживая американские технологические разработки путем найма американских экспертов в сфере программного обеспечения.

В настоящей главе вы познакомитесь с концептуальной основой важнейших видов деятельности по сбору, распространению и практическому использованию информации о конкурентах. В главе описаны четыре сферы деятельности:

1. Сравнение с контрольными показателями конкурентов.
2. Параметры анализа конкурентов.
3. Выбор “хороших” конкурентов.
4. Происхождение, источники и распространение информации о конкурентах.

8.1 КОНКУРЕНТНЫЙ БЕНЧМАРКИНГ

Конкурентный бенчмаркинг – это процесс оценки стратегий и действий вашей компании относительно компаний, “лучших в своем классе”, работающих как в вашей отрасли, так и за ее пределами (Swain, 1993). Цель состоит в том, чтобы выявить лучшие практические методы, которые могут быть непосредственно или после соответствующей адаптации взяты на вооружение с целью совершенствования производительности вашей компании. Бенчмаркинг, или процесс сравнения с контрольными показателями, обычно состоит из четырех основных этапов, рассмотренных ниже.

8.1.1. Выявление объектов, относительно которых проводится сравнение

Лидеры в отрасли – это, очевидно, и есть те фирмы, с которыми вам следует сравнивать собственные показатели по различным видам деятельности. В центре внимания такого анализа находится определение секретов успеха этих компаний на рынке. Что они делают не так, как остальные? В чем состоят отличительные особенности их работы? Почему они являются лидерами?

Некоммерческие организации, такие как больницы и университеты, тоже проводят сравнение с контрольными показателями. В данном случае этот процесс направлен на выявление наиболее удачных практических операций по каким бы то ни было критериям, которые считаются важными. Что касается больниц, лидерами в отрасли могут быть названы те, у которых отмечены самые низкие показатели смертности пациентов во время операций, или же больницы с самым

большим количеством пациентов, принятых за контрольный период времени. В отношении университетов отраслевыми лидерами могут быть признаны учреждения, имеющие высочайшую репутацию в сфере проведения исследований, или же те, которые отличаются способностью привлечения студентов к посещению образовательных курсов.

Впрочем, сравнение с контрольными показателями может проводиться и относительно менее значимых участников рынка в целом. Новые участники или более мелкие фирмы, имеющие конкретную специализацию, могут обладать определенными достоинствами, перенять которые не мешало бы и вашей компании. Эти достоинства могут быть связаны с одним конкретным аспектом деятельности компании, а не ее работой в целом. Одна фирма может быть лучшей, скажем, в области обслуживания клиентов, в то время как другая, возможно, является лидером в сфере контроля над уровнем затрат. Среди университетов уместным может быть сравнение с контрольными показателями лучших поставщиков услуг заочного обучения или лучших исследовательских организаций в определенной области.

Организации также проводят сравнение с контрольными показателями по конкретным видам деятельности (например, по снабжению и закупками) других организаций, не имеющих непосредственного отношения именно к их сектору, если существует возможность перенять опыт. Стремясь улучшить систему обработки заказов и складского хозяйства, компания Хегох провела сравнение с контрольными показателями компании L.L.Bean, которая специализировалась на посылочной торговле и считалась гораздо более передовой в плане решения упомянутых проблем, чем основные конкуренты компании Хегох (Swain, 1993).

8.1.2. Выявление аспектов бизнеса, подлежащих сравнению с контрольными показателями

Все аспекты бизнеса цепочки начисления стоимости (см. ниже) – это потенциальные объекты бенчмаркинга. Выбор всего нескольких важнейших процессов для проведения детализированного сравнения обычно обусловлен дефицитом ресурсов и ограничениями во времени. Эти процессы в первую очередь связаны с ключевыми факторами успеха в отрасли. В центре первоочередного внимания, как правило, находятся процессы, на долю которых приходятся значительные суммы затрат, процессы, оказывающие существенное влияние на удовлетворенность клиентов, а также процессы, предполагающие максимум возможностей усовершенствования. В дальнейшем анализ можно расширить ради создания оригинального конкурентного преимущества в новых сферах деятельности.

8.1.3. Сбор значащих данных, позволяющих провести сравнение между процессами и операциями

Данные о собственных операциях компании могут быть относительно доступными, но в случае сравнения с контрольными показателями конкурентов доступ к соответствующим данным может быть ограничен по соображениям

коммерческой тайны. Свейн (Swain, 1993) предполагает, что тремя основными источниками информации о конкурентах для сравнения с контрольными показателями являются: опубликованные данные, обмен данными, собеседования.

- К **опубликованным данным** относятся отчеты компании, технические (отраслевые) отчеты, результаты отраслевых исследований и опросов, проведенных по заказу правительств или отраслевых ассоциаций. Например, в сфере производства и продажи потребительских товаров отчеты Which? представляют собой источник опубликованных данных о сравнительных характеристиках продуктов с точки зрения потребителя.
- **Обмен данными** осуществляется на отраслевых форумах, таких как конференции, путем непосредственных более или менее официальных контактов. В большинстве отраслей сотрудники и менеджеры конкурирующих фирм время от времени встречаются с целью обмена информацией, сознательного или же непреднамеренного.
- **Непосредственные собеседования** с клиентами, дистрибьюторами, отраслевыми экспертами, бывшими сотрудниками фирм-конкурентов, регулирующими органами, государственными чиновниками и т.п. также могут быть полезны для сбора информации о деятельности конкурентов в целях сравнения с контрольными показателями. Нередко клиенты компаний конкурентов являются особенно богатым источником информации о процессах, осуществляемых соперниками. Так, задавая клиентам вопросы о получаемом ими уровне обслуживания, или о том, как в данной компании работают с жалобами, можно изучить “закулисные” процессы, которые используются для обеспечения такого сервиса.

8.1.4. Сравнение с собственными процессами

Завершающий этап процесса сравнения с контрольными показателями это сравнение и сопоставление процессов, применяющихся в “лучших в своем классе” компаниях, с собственными процессами фирмы. Цель заключается в выявлении мер, которые нужно будет предпринять впоследствии, и в отладке процессов для оценки и отслеживания улучшений.

После проведения сравнений и выявления зон особого внимания очевидными могут оказаться несколько возможных вариантов. Во-первых, фирма может прийти к выводу о том, что ее собственные методы ведения операций близки к лучшим практическим методам. В таком случае фирма будет и в дальнейшем придерживаться этих методов, стремясь к их совершенствованию там, где это возможно.

Во-вторых, фирма может выявить неадекватность собственных процессов или признать их неоптимальными и требующими полного пересмотра. Это может повлечь за собой создание новых процессов с применением выявленных лучших практических методов. Альтернативным образом компания может взять на вооружение процессы, основанные на лучших практических методах, заимствованных из других отраслей. Это позволит фирме внезапно обойти своих

конкурентов и получить конкурентное преимущество благодаря инновациям. В случае предложения новых или совершенствования существующих процессов необходимо устанавливать цели, которые позволят фирме оценить прогресс в деле освоения лучших практических методов. Целевые показатели должны быть конкретными (например, “отвечать на 95 процентов телефонных звонков после третьего звукового сигнала”) и достижимыми в рамках определенных периодов времени.

Сравнение с контрольными показателями представляет собой ценный элемент анализа конкурентов. Кроме того, более ясная картина стратегий, сильных и слабых сторон конкурентов позволяет также разрабатывать более эффективные стратегии соперничества. Сейчас мы перейдем к обсуждению основных процессов, включаемых в анализ конкурентов с целью формулировки стратегии.

8.3 ПАРАМЕТРЫ АНАЛИЗА КОНКУРЕНТОВ

В рамках средних по длительности периодов времени анализ конкурентов должен быть в первую очередь направлен на те фирмы, которые относятся к той же стратегической группе, что и данная компания. Но в рамках более длительных временных интервалов подобная ограниченность анализа может таить в себе опасность. Необходимо изучить отрасль в целом, чтобы выявить косвенных конкурентов, которые могут располагать необходимыми ресурсами или испытывать потребность в преодолении препятствий на пути к проникновению в сложившуюся стратегическую группу. Препятствия на пути к доступу могут быть достаточно серьезными, но, несмотря на это, если существующая стратегическая группа на фоне остального рынка отличается высоким уровнем прибыли или потенциалом роста, она, вероятно, является привлекательной для новых участников.

Европейские производители автомобилей элитного класса проявили недальновидность, сосредоточив свое внимание на достижениях друг друга, а не на деятельности японских производителей массовых моделей. В течение длительного времени японские компании работали над созданием собственной репутации в плане качества и технологий, и теперь, наряду со своими огромнейшими ресурсами, пользуются преимуществами этой репутации для того, чтобы конкурировать с европейцами на рынке США.

Британский сектор финансовых услуг является примером в области, где традиционные участники уступили значительную часть объемов своего бизнеса проникшим на рынок конкурентам нового типа, обладающим мощным оружием: не только значительными источниками конкурентной дифференциации, но и существенными экономическими преимуществами. К таким конкурентам относятся компании, специализирующиеся на прямом маркетинге, как Direct Line, в основе деятельности которой лежит телефонный маркетинг, и компания Virgin Direct, использующая силу своего бренда и упрощенность предлагаемых продуктов для реализации новой формы прямого маркетинга. В сфере банковской деятельности развернули свое участие компании владельцы сетей супермаркетов, Sainsbury's и Tesco, пользующиеся своей клиентской базой и существующими

точками розничной торговли. Постепенно на рынок финансовых услуг проникают разнообразные фирмы, такие как British Gas, British Airways, и нефтяные компании, понемногу прибирающие к рукам лакомые кусочки рынка финансовых продуктов. Существует вероятность того, что подобная нестабильность окажется продолжительной. В 1996 году широко цитировалось высказывание Билла Гейтса, главы компании Microsoft: “Дайте мне долю на рынке финансовых сделок и смерть всем банкам!” Этот вопрос пока открыт, но, возможно, реальной проблемой, связанной с конкуренцией, для банков и других традиционных участников рынка станет само существование в будущем финансового сектора как такового.

Следовательно, еще одним источником угрозы могут быть потенциально новые участники отрасли, или аналоги. Неудача компании ЕМІ на рынке томографов для исследования человеческого организма частично обусловлена пренебрежением к новым участникам, а ведь нет ничего удивительного в том, что успех этой компании на новом рынке, обусловивший огромные прибыли, привлек внимание других фирм. Вместо того, чтобы укреплять оборонительные позиции или создавать коалиции для борьбы против почти неизбежного нападения, компания решила продолжать эксплуатацию рынка так, как если бы была на нем единственным поставщиком. Наверное, самой крупной неудачей стало отставание по качеству и неспособность создать сетевую поддержку для своей продукции (Кай, 1993).



Рис. 8.1. Цели анализа конкурентов

В рамках более длительных периодов времени основную угрозу для отрасли представляют заменители. Это означает не только появление новых процессов и продуктов, обладающих такими преимуществами, которые могут свести на нет возможности существующих участников (подобно тому, как томограф пришел на смену некоторым видам рентгеновских аппаратов), но и приход новых “голодных” конкурентов, стремящихся оспорить традиционно принятые в отрасли практические методы работы. Когда компания IBM вышла на рынок персональных компьютеров, она была довольно преуспевающей в сравнении со своими целевыми конкурентами (Apple и Hewlett-Packard), но столкнулась с большими трудностями в борьбе против новых участников (Compaq, Toshiba и Dell), привлеченных появлением стандартизованного ПК.

Вот почему анализ конкурентов должен включать в себя рассмотрение нескольких концентрических кругов, в каждом из которых находятся противники: во внутреннем круге прямые конкуренты, принадлежащие к той же стратегической группе, далее компании, относящиеся к той же отрасли и стремящиеся преодолеть препятствия на пути к доступу в данную стратегическую группу, а ближе всего к внешней границе расположены потенциально новые участники и заменители (рис. 8.1).

Леманн и Вайнер (Lehmann and Winer, 1991) выделяют четыре основных этапа в процессе анализа конкурентов (рис. 8.2):

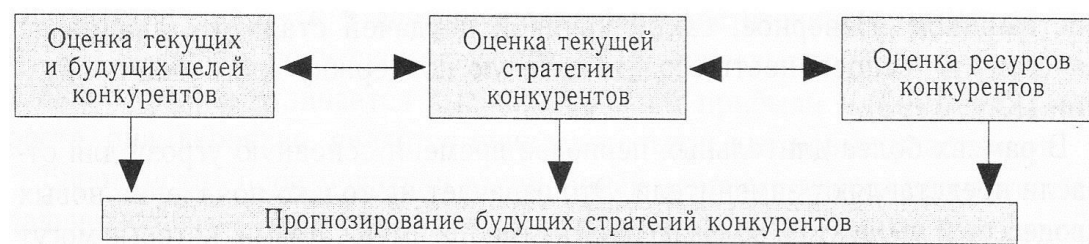


Рис. 8.2. Составляющие анализа конкурентов

1. Оценка текущих и будущих целей конкурентов. Понимание того, чего стремится достичь конкурент, может помочь определить направление, в котором будет двигаться конкурент, и степень агрессивности, с которой он будет следовать намеченному курсу.
2. Оценка текущей стратегии конкурентов. Благодаря пониманию стратегий, используемых конкурентами в стремлении к достижению своих целей и выполнению задач, фирма может выявить возможности и угрозы, вытекающие из действий конкурентов.
3. Оценка ресурсов конкурентов. Характеристика активов и возможностей конкурентов показывает, на что они способны в настоящий момент. Эти ресурсы, возможно, сейчас не используются в полной мере, но знание о них помогает более точно предвидеть, как будет действовать конкурент в дальнейшем или какова будет его реакция на угрозы.

Прогнозирование будущих стратегий конкурентов. Путем сочетания описанных выше видов анализа можно найти ответы на самый важный вопрос: что собирается делать данная фирма в будущем? Каждый из этапов анализа конкурентов далее будет рассмотрен подробно. В частности, будут предложены потенциальные источники информации, а также возможные способы проведения анализа. Цель анализа состоит не просто в том, чтобы дать описание конкурента, а в том, чтобы уметь оценить его будущие намерения или, что еще более важно, определить, что скорее всего предпримет конкурент в ответ на действия вашей компании.

8.2.1. Оценка текущих и будущих целей конкурентов

Благодаря пониманию целей или задач конкурентов можно обрести руководство к разработке стратегии на трех уровнях (рис. 8.3). Цели могут указывать на то, в каком направлении намерена развиваться компания и на каких

рынках, с отраслевых позиций или в международном масштабе следует ожидать проявления серьезных инициатив. Сферы экспансии могут указывать на рынки, на которых, предположительно, конкуренция будет наиболее интенсивной, но, с другой стороны, по этому же признаку можно выявить компании, не стремящиеся к активному соперничеству.

Если намерение компании состоит в прибыльном сосуществовании, с ней, как правило, лучше конкурировать не напрямую, а в тех сферах, которые крупные компании считают второстепенными. Именно такая возможность появилась, когда компании General Motors и Ford вместе объявили о том, что рынок небольших автомобилей в Соединенных Штатах Америки и в Европе в действительности является неприбыльным, и потому не представляет для них особого интереса.

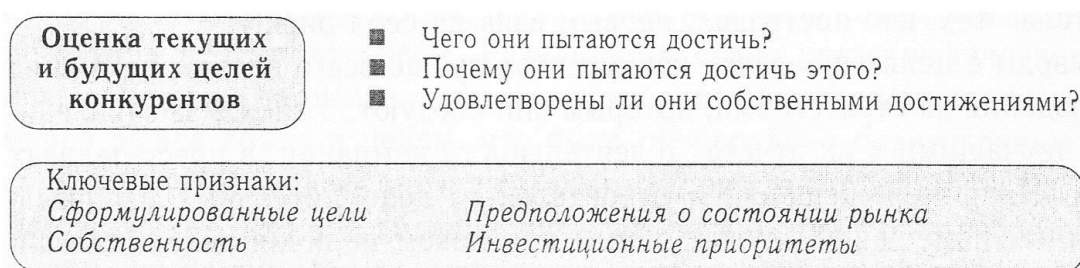


Рис. 8.3. Цели конкурентов

Интересно то, что обе компании в настоящее время активно работают на этом рынке по мере раскрытия его полного потенциала. Угроза, нависшая над окружающей средой из-за автомобильных выхлопов и пробок на дорогах, побудила правительства к рассмотрению мер, способствующих расширению эксплуатации автомобилей меньшего размера с более экономичными двигателями. Реакцией компании Ford на такие меры стал выпуск на европейский рынок модели Ка – небольшого, с экономичным расходом топлива автомобиля для пригородных поездок или второго автомобиля в семье. Это доказывает, что по мере изменения обстоятельств меняются цели, а конкурентов необходимо постоянно держать под наблюдением, поскольку они могут менять свои стратегические направления.

Цели также могут указывать на интенсивность деятельности и борьбы конкурента. Так, если компании, подобные Procter & Gamble или GeneralElectric, объявляют о своей заинтересованности только в том, чтобы занимать первое или устойчивое второе место на тех рынках, на которых работают, можно предположить, что эти компании будут вести очень жесткую конкуренцию на любом новом рынке, на который проникнут.

И наконец, цели компании могут подсказать, на какие уступки она готова пойти, столкнувшись с неблагоприятными обстоятельствами. Одержимость многих зарубежных дочерних компаний сообщать в отчетах о "медленном, но верном" росте прибыли привела к тому, что они зачастую согласны были поступиться долей рынка, лишь бы выполнить свои краткосрочные цели, связанные с получением прибыли.

Цели компании могут быть связаны в целом с общим портфелем видов деятельности компании. Амбициозная конкуренция многоотраслевой компании в одном секторе может быть признаком того, что внимание, уделяемое другому сектору, постепенно угасает. В равной мере, очень крупные и занимающиеся различными видами деятельности компании зачастую неспособны выгодно воспользоваться своими огромными финансовыми преимуществами, что обусловлено нежеланием вносить стратегические изменения в сферу ресурсов. Также существует вероятность того, что компании, руководствующиеся в своей деятельности финансовыми интересами, неохотно принимают на себя риск, связанный с новыми начинаниями, а вместо этого предпочитают “довольствоваться объедками со стола” тех, кто пострадал, первым взяв на себя риск.

Выводы о целях и задачах конкурентов лучше всего делать, исходя из наблюдений за стратегиями, которым они следуют, а также за заявлениями, звучащими в их отчетах о деятельности компании, в пресс-релизах и т.д. Например, решения о строительстве дополнительных производственных помещений служат явным признаком наличия целей, связанных с ростом. Набор персонала, владеющего определенными навыками(о чем можно узнать, следя за объявлениями о найме на работу), может указывать на новые направления, в которых, вероятно, собирается двигаться конкурент.

Системы выплаты вознаграждений сотрудникам также могут указывать на наличие определенных целей. Если, например, специалисты по продажам получают вознаграждение в виде комиссионных, равных определенному проценту от объема продаж, практика подсказывает, что основной целью такой компании является наращивание объемов продаж (а не прибыльность) (Lehmann and Winer, 1991).

Дополнительным признаком, характеризующим будущие цели компании-конкурента, служит ее структура собственности. Стабильность предоставления рабочих мест может считаться более приоритетной задачей в тех компаниях, собственниками которых выступают сотрудники и/или руководители, а не в компаниях, принадлежащих обычным акционерам. Подобным же образом компании, управление которыми связано с государственным сектором, могут рассматривать социальные цели как более важные по сравнению с прибыльностью. Компании, представляющие собой части многоотраслевых конгломератов, иногда используют ради быстрого получения наличных средств, а не имея в виду долгосрочные цели, связанные с положением на рынке.

Базовые предположения

Предположения, имеющиеся у фирмы относительно ее самой и рынка, оказывают влияние на цели и задачи, которые она ставит перед собой. За этими предположениями могут скрываться определенные возможности или угрозы. Существует множество примеров того, как некорректные предположения, сделанные компаниями, повлекли за собой ужасные последствия. В 1960е гг. компанией Cunard было сделано предположение о том, что люди предпочтут

неторопливое путешествие высоким расходом на пересечение Атлантики за несколько часов. Следуя такой ошибочной логике, компания Cunard и другие компании-операторы перевозок на пассажирских лайнерах резко увеличили грузоподъемность лайнеров в течение последних нескольких лет их эксплуатации.

Аналогичным образом, предположение компании Dunlop о своем неоспоримом превосходстве в сфере технологий резины для производства автомобильных покрышек стало причиной того, что компания упустила из виду разработанные компанией Michelin покрышки радиального типа с металлокордом. Результатом стало катастрофическое сокращение доли на рынке, сопровождающееся общим уменьшением размеров рынка сбыта в целом, что было обусловлено более длительным сроком службы нового продукта, разработанного компанией Michelin. Предположив, что она обладает превосходством на сформировавшемся рынке, компания Dunlop не проявила гибкость и оказалась неспособной разрабатывать новые продукты.

Компании Dunlop и Cunard не одиноки в своем неумении увидеть изменяющиеся рыночные условия. Как утверждает Фостер (Foster, 1986), среди компаний-участников рынка существует тенденция отказываться от появляющихся новых технологий как от незначительных или, возможно, рассчитанных на обслуживание некоего недолговечного сегмента рынка. Именно это и произошло в случае со швейцарской часовой индустрией, когда она впервые столкнулась с конкуренцией со стороны альтернативных цифровых продуктов японского производства. Поэтому оценка предположений конкурентов, а также предположений, сделанных самой фирмой, может представлять собой стратегически важный момент для компании. Исходя из сказанного выше, можно отметить существование явного разрыва между потребностью фирмы в том, чтобы подвергать сомнению собственные предположения, и ее способностью сделать это.

Анализ того, каким образом крупные фирмы обычно реагируют на технологические угрозы, означает, что они вряд ли способны изменить свою традиционную ориентацию. О'Шонесси (O'Shaughnessy, 1995) поясняет, что существующие участники нередко уходят от проблем вместо того чтобы попытаться уклониться. Он предполагает, что среди фирм существует тенденция:

- искусственно добиваться соответствия между фактами и своими заранее сформированными мнениями;
- игнорировать любые доказательства, если они идут вразрез с их убеждениями;
- предсказывать наиболее пугающие конкурентные действия это своего рода средство защиты на тот случай, если в будущем, после реализации таких действий конкурентами, будет проводиться анализ причин произошедшего;
- предсказывать такие действия конкурентов, эффективным способом противодействия которым является излюбленная стратегия данного руководителя – чтобы добиться поддержки этой стратегии.

8.2.2. Оценка текущих стратегий и действий конкурентов

Оценка текущей стратегии подразумевает ответ на основной вопрос: “Чем именно занимается конкурент в настоящий момент?” (рис. 8.4). Для этого необходимо как можно более полно сформулировать утверждение о том, к чему стремится каждый конкурент и как он пытается добиться успеха в своем стремлении. Это особенно сложная задача, для обеспечения структурированного подхода к решению которой можно применить компоненты маркетинговой стратегии, описанные в главе 2.

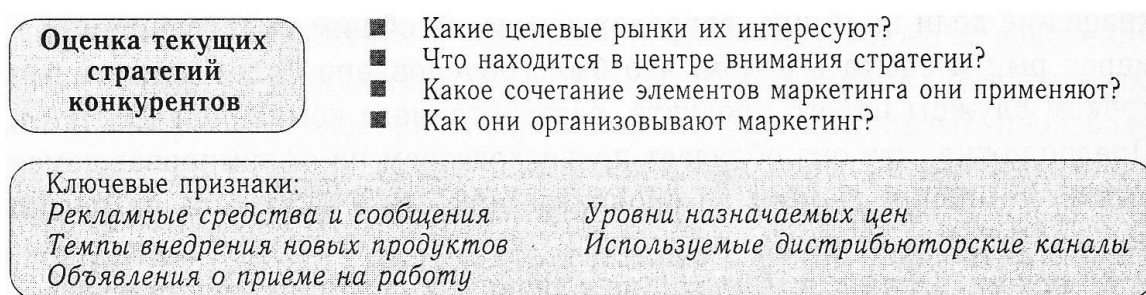


Рис. 8.4. Стратегии конкурентов

Что касается рассмотрения текущих стратегий конкурентов, необходимо изучить три основные группы вопросов. Во-первых, это определение рынка или рынков, выбранных конкурентами для работы: их выбор целевых рынков. Во-вторых, установление предпочитаемых ими методов работы на этих рынках: выбранная ими стратегическая цель исходя из типа конкурентного преимущества, которого они пытаются достичь. В-третьих, опорное сочетание элементов маркетинга, которого они придерживаются для того, чтобы суметь добиться желаемого позиционирования на рынке. Кроме этих трех ключевых элементов стратегии, желательна и оценка организации маркетинговой деятельности структур, используемых для обеспечения реализации стратегии.

Целевые рынки конкурентов

Рынки в целом и ограниченные сегменты рынков, выбранные конкурентами в качестве арены для борьбы, нередко можно определить путем анализа предлагаемых конкурентами продуктов и услуг, а также изучив способы ценообразования, продвижения на рынок, распределения этих товаров. Эти элементы программы мероприятий маркетинга обычно представляют собой наиболее видимые аспекты деятельности фирмы, вполне доступные для анализа конкурентами.

Характерные особенности, присущие продуктам, а также тип и уровень предлагаемого обслуживания служат неплохими признаками того, какого рода клиенты являются целевыми для данного конкурента. Например, в автомобилестроительной отрасли характеристики продукции компании Jaguar, дочернего предприятия корпорации Ford, явно указывают на тип обслуживаемых клиентов. С другой стороны, компания Skoda, сейчас являющаяся собственностью компании Volkswagen, предлагает рынку совершенно другие автомобили, то есть обслуживает совершенно иной целевой рынок. Назначаемые цены на продукцию

также нередко выступают индикатором целевого рынка, на который направляет свою деятельность компания. Например, в сфере розничной торговли продуктами питания компания Aldi and Netto постоянно следовала стратегии минимального ассортимента и низких цен, пытаясь привлечь заинтересованных в цене покупателей больших количеств продуктов питания, вместо того чтобы непосредственно конкурировать по качеству и обслуживанию с такими лидерами в отрасли, как компании Tesco и Sainsbury's.

Реклама и другие материалы для продвижения товара на рынок также могут подсказать, на какие целевые рынки направлена деятельность компании. Формулировка рекламных текстов указывает на ценности, присущие предлагаемым продуктам/услугам, о которых рекламодатель стремится сообщить. Снова приведем примеры из автомобильной промышленности. Традиционная реклама компании Volvo явно подчеркивает безопасность, привлекая внимание семей, которые принадлежат к среднему классу и заботятся о своей безопасности. Реклама BMW акцентирует внимание на техническом качестве и удовольствии от вождения, тем самым предопределяя направленность на целевой рынок более молодых потребителей. Средства массовой информации, в которых появляется реклама, или график выхода рекламных роликов и публикаций также работают на целевой рынок. Аналогичным образом каналы распределения, выбранные конкурентом для того, чтобы обеспечить связь с клиентами, также позволяют определить особенности целевых рынков.

Центр внимания стратегии конкурентов

Наиболее преуспевающие компании разрабатывают свои стратегии на основе отличительного преимущества, которым они обладают на рынке по сравнению с другими. Это соображение является важным по двум причинам. Очевидно, отличительное преимущество следует основывать на целевых клиентах. К тому же конкурентная стратегия не должна основываться на тех аспектах, в отношении которых компания демонстрирует свою слабость по сравнению с конкурентами. Например, в торговле ювелирными изделиями можно конкурировать на основе дизайна или особенностей распределения, но абсолютно невозможны даже попытки конкуренции с De Beers путем создания собственной системы поставок негранных алмазов.

Есть два основных пути создания конкурентного преимущества. Первый – это снижение себестоимости относительно конкурентов. Второй – предоставление ценной уникальности, дифференцированных продуктов и услуг, за которые клиенты будут охотно платить.

Признаки того, что конкуренты сосредоточены на снижении затрат это их внимание к суммам накладных расходов в балансовом отчете; рвение, с которым они внедряют меры, способствующие снижению затрат; жесткий финансовый контроль всех направлений и видов деятельности. Успешный путь к лидерству в сфере затрат не просто дается любой компании и требует постоянного неослабного внимания ко всем формирователям затрат. Как уже было отмечено выше, на британском рынке продуктов питания компания Aldi and, Netto выбрала для себя

именно такой жесткий подход, ограничивая количество линий продукции и предоставляя обслуживание “без всяких дополнительных услуг”.

Предложение чего-то необычного, но ценного для клиентов, это путь к созданию конкурентного преимущества, который могут избрать для себя все участники рынка. Творческий аспект этой стратегии заключается в том, чтобы выявить те отличительные черты, в плане которых фирма обладает легко защитимым превосходством или может таковое создать. Разнообразных признаков дифференциации столько же, сколько и различных способов дифференциации. Повышенное внимание к обслуживанию клиентов, дополнительные характеристики продукта, специальные предложения в зависимости от объема покупки или постоянно действующие программы для постоянных клиентов или программы лояльности все это и есть способы дифференциации. Все они хорошо видны соперникам и служат основой для участия данного поставщика в конкуренции.

Сочетание элементов маркетинга, которыми пользуются конкуренты

Как уже говорилось выше, анализ сочетания элементов маркетинга, взятых на вооружение конкурентами, может пригодиться для определения целевых рынков, на которые направлена их деятельность, и конкурентного преимущества, к созданию которого они стремятся путем достижения поставленных целей. Анализ сочетания элементов маркетинга также способствует выявлению сфер, в которых данный конкурент является особенно уязвимым.

Подробным анализом продуктов и услуг конкурентов, особенно если он проводится с точки зрения клиентов, можно воспользоваться для того чтобы выявить слабые стороны конкурента. Британская кондитерская фирма Rowntree, в настоящее время являющаяся собственностью швейцарской компании Nestle, как-то обратила внимание на то, что шоколадные батончики, предлагаемые ее основным конкурентом компанией Cadbury, становились тоньше по мере того как Cadbury стремилась компенсировать рост затрат на сырье путем уменьшения размеров. Рыночное исследование мнения потребителей показало, что многие покупатели предпочли бы батончики “посолиднее”, на что компания Rowntree отреагировала, выпустив на рынок собственный бренд Yorkie, пользовавшийся огромным успехом.

Анализ стратегий ценообразования конкурентов может способствовать выявлению пробелов на рынке. Например, фирма, занимавшаяся маркетингом водки в США, заметила, что лидер в данной отрасли предлагает продукцию по нескольким относительно высоким ценовым категориям, причем остальные категории оставались незанятыми. Это дало возможность фирме позиционировать собственные предложения в отдельном секторе рынка.

И рекламное сообщение, и средства его передачи, используемые конкурентами, требуют более тщательного анализа. Одни конкуренты лучше остальных используют новые средства распространения информации, такие как спутниковое

или кабельное телевидение, другие – сферу связей с общественностью. И в этом случае анализ может показать, в чем состоит сила конкурентов, а в чем их уязвимость.

И наконец, понимание сильных и слабых сторон конкурентов в сфере распределения способствует выявлению благоприятных возможностей. Например, компания Dell решила продавать персональные компьютеры непосредственно предприятиям, не прибегая к услугам посредников розничных магазинов, в которых уже прочно обосновались ее признанные конкуренты.

Организация маркетинга конкурентов

Изучение организационной структуры имеет большое значение потому, что она может определенным образом диктовать стратегию. В течение длительного времени структуру бренд-менеджмента компании Procter & Gamble превозносили как идеал в маркетинге. Наверное, так оно и было во времена господства рынка США, когда ее уроки относительно легко перенимались в менее развитых регионах мира. Тем не менее в период относительного экономического спада в США по сравнению с остальным миром более гибкая структура компании Unilever позволила ей с большей легкостью распространять свои идеи, преодолевая границы, и лучше приспосабливаться к возникающим локальным потребностям. Действительно, в настоящее время сама компания Procter & Gamble уходит от своей структуры управления по продуктам.

Понимание организационной структуры конкурентов помогает определить, насколько быстро и каким образом конкурент, очевидно, будет реагировать на изменения в окружающей среде или на действия конкурентов. Конкуренты, более ответственные за свою продукцию, обычно способны к более быстрому реагированию, чем те, чья ответственность слабо выражена или неупорядочена. Фирмы, организующие работу на основе рынков, а не продуктов, скорее всего раньше выявляют рыночные изменения и занимают положение, позволяющее им опережать изменения, а не просто реагировать на них.

Позиция маркетинга в рамках организационной структуры также указывает на то, какова текущая и будущая стратегия компании. Во многих традиционных компаниях маркетинг считается просто частью отдела продаж, и на него возлагается ответственность за рекламу и прочие виды деятельности по продвижению товаров на рынок.

В таких случаях специалистам по маркетингу, наверное, непросто добиться того, чтобы их голоса были услышаны на уровне принятия стратегических решений. В других фирмах принципы маркетинга могут считаться руководящими, что обеспечивает наличие совокупности действий, гораздо более действенных в отношении рынка. Определить положение маркетинга можно, обратившись к прежнему опыту президента компании, авторитету высших маркетинговых руководителей внутри фирмы и послужным спискам с мест их предыдущей работы. Назначение на должность директора по маркетингу музея восковых фигур Madam Tussaud специалиста, ранее работавшего в сфере

быстрореализуемых потребительских товаров, свидетельствует о гораздо более ориентированном на требования клиентов подходе к маркетингу данного аттракциона. Важным инструментом анализа текущих действий конкурентов является цепочка начисления стоимости.

Анализ цепочки начисления стоимости

Портер (Porter, 1985) выделяет пять основных видов деятельности, способствующих добавлению ценности готовой продукции компании (рис. 8.5):

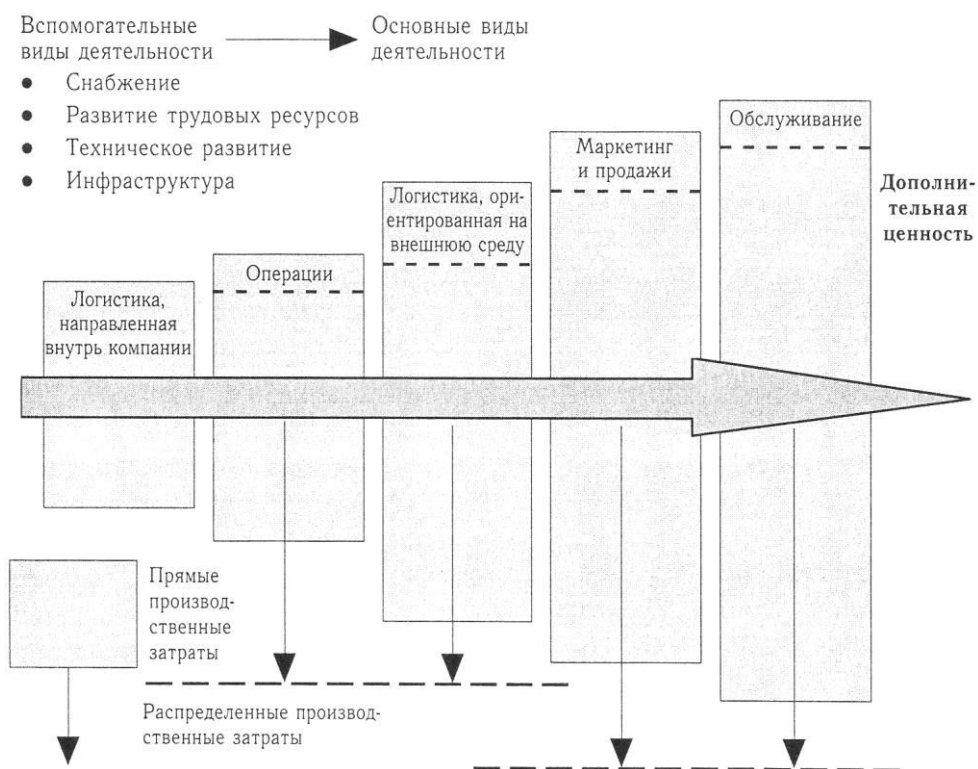


Рис. 8.5. Цепочка начисления стоимости и калькуляция себестоимости готовой продукции

1. **Логистика, направленная внутрь компании**, состоит в управлении потоком продуктов, поступающих в компанию. Обострившееся в последнее время внимание к производству по принципу «как раз вовремя» показало, насколько важным может быть снабжение для эффективной работы компании, и как, управляя своими поставщиками и их качеством, компания может повысить качество своей продукции.

2. **Операции** на протяжении длительного времени считались основным видом деятельности предприятий. Сюда входят процессы, при помощи которых поступающие материалы меняют свою форму, помещаются в упаковку и проходят тестирование на пригодность для продажи. Традиционно считается, что именно на этом этапе продукты компании приобретают дополнительную ценность. На этой стадии ценность можно увеличить не только путем обычных капиталовложений и трудовых затрат, но и поддерживая высокое качество, гибкость, сохраняя дизайн.

3. Логистика, ориентированная на внешнюю среду – это движение продукта от места производства к покупателю. Следовательно, сюда входит хранение, распределение и т.д. На этом этапе дополнительная ценность формируется за счет быстрой и своевременной доставки, низких показателей повреждений, а также благодаря созданию механизмов доставки, соответствующих операциям потребителей. Например, в отрасли производства удобрений компания ICI увеличила ценность своей продукции, предлагая составы, соответствующие конкретным потребностям покупателей в определенные месяцы года, и систему модульных поставок, приспособленную под существующие у фермеров собственные системы. Следующим этапом развития может быть доставка прямо на поле, а не на ферму, или еще лучше разбрасывание или разбрызгивание удобрений.

4. Маркетинг и продажи – это виды деятельности по информированию покупателей о продуктах и услугах и предлагающие обоснования для совершения покупки. К этим видам деятельности может относиться обратная связь. Она даст компании, пользующейся ею, возможность приспособить к требованиям потребителей собственную систему логистики, ориентированную на внешнюю среду, или поможет клиентам компании осознать экономическую ценность предлагаемых им продуктов. Вернувшись к примеру о компании/С/, скажем, что частью ее маркетинговой деятельности является демонстрация того, как некоторые продукты можно использовать для выравнивания объема работ на ферме в течение года и, следовательно, более рационально использовать рабочую силу в целом.

5. Обслуживание включает в себя виды деятельности, необходимые для того, чтобы продукт или услуга эффективно работали на благо покупателя уже после продажи и доставки. Сюда можно отнести обучение, политику возврата товаров, консультационные “горячие линии” и проч. Поскольку удовлетворенность клиентов является основным фактором, способствующим заключению повторных сделок и непосредственному распространению информации из уст удовлетворенных клиентов, очевидно, послепродажное обслуживание представляет собой важнейшую часть добавленной стоимости.

Кроме основных видов деятельности в цепочке начисления стоимости, Портер (1985) также выделяет вспомогательные: снабжение, развитие трудовых ресурсов, развитие технологий и инфраструктуры. Конечно же, все это необходимо на каждом этапе цепочки начисления стоимости, состоящей из основных видов деятельности. Существует несколько способов, позволяющих путем анализа цепочки начисления стоимости получить более полное представление о деятельности конкурентов:

- Выявить преимущества в сфере затрат, возможно, существующие у конкурентов благодаря рациональному производству и эффективным системам логистики, направленной внутрь или наружу. Также можно определить, как при лучших системах маркетинга, продажи обслуживания компания, выпускающая по сути

аналогичную продукцию, может добиться формирования более высокой дополнительной ценности благодаря своим операциям.

- Многие компании с традиционной ориентацией считают операции основным источником дополнительной ценности. Тем самым такие компании дают шансы на успех своим конкурентам, которые придерживаются более широких взглядов на формирование и предоставление дополнительной, с точки зрения клиентов, ценности.
- При эффективном расчете затрат можно выявить экономичные способы предоставления дополнительной ценности клиенту. Нередко существует множество путей к достижению этой цели. Это, например, рациональное управление единым источником поставок и система логистики, направленная внутрь компании и основанная на принципе поставок “как раз вовремя”; контроль качества, являющийся неотъемлемой частью всех операций, способствующий уменьшению потребности в обслуживании и, возможно, увеличению привлекательности продукции при ее маркетинге и продаже благодаря предоставлению более длительных гарантий; целенаправленная деятельность по маркетингу и продажам, которая гарантирует передачу клиенту максимальной осознанной ценности при одновременном сокращении объема таких работ по сравнению с попытками ведения полного комплекса работ по сбыту продукции.

Предположения компании относительно того, каким образом распределены ее затраты между продуктами и элементами цепочки начисления стоимости, могут стать четким руководством к ведению конкурентной борьбы.

Например, многие компании начисляют большую часть своих накладных расходов на производственные операции, затраты по которым обычно поддаются подсчету. Это происходит независимо от того, что с производством различных продуктов связаны совершенно разные суммы затрат на внутреннюю и внешнюю логистику, маркетинг, продажи и обслуживание. В результате, возможно, окончательная рыночная цена продукта едва ли имеет отношение к общей сумме затрат на его производство и цепочке начисления стоимости.

Аналогичным образом, если накладные расходы равномерно распределены по всем видам продукции, ценообразование позволяет выявить те продукты, на которые принудительно начисляется дополнительная сумма накладных расходов, а ведь для конкурента это – возможность проникнуть на рынок и эффективно соперничать на основе цены.

Когда компания конкурирует на нескольких рынках, вполне вероятно, что ее распределенные затраты на производство продукции совершенно не соответствуют условиям отдельных рынков.

Это может быть фактором, полностью ограничивающим стремление компании к поддержке таких продуктов или способствующим ослаблению ее внимания к ним. Компания IBM столкнулась с этой проблемой, занимаясь маркетингом персональных компьютеров, когда надбавки на прибыль не покрывали суммы распределенных накладных расходов, начислявшиеся по тому же принципу, что и

для универсальных компьютеров-мейнфреймов и мини-ПК. Особенно справедливой эта истина оказалась, когда компания IBM вышла на рынок домашних компьютеров с моделью Peanut, которую отличало совершенно несоответствующее соотношение производительность/цена.

8.2.3. Оценка профиля способностей конкурентов

Все, о чем говорилось выше, было посвящено выяснению того, к чему стремится конкурент и чем он занимается сейчас. Конечно, важной является и степень свободы, которой располагает конкурент. На что он способен в будущем?

Оценка ресурсов конкурента подразумевает изучение его сильных и слабых сторон. В то время как цели, предположения и текущая стратегия конкурента оказывают влияние на вероятность, время, характер и интенсивность его реакций, ресурсы конкурента, активы и возможности определяют его способность инициировать и поддерживать действия в ответ на изменения окружающей или конкурентной среды (рис. 8.6).

Профили ресурсов конкурента (см. выше раздел 8.1 о сравнении с контрольными показателями) фирма может построить точно таким же образом, как она проводит анализ собственных активов и возможностей.

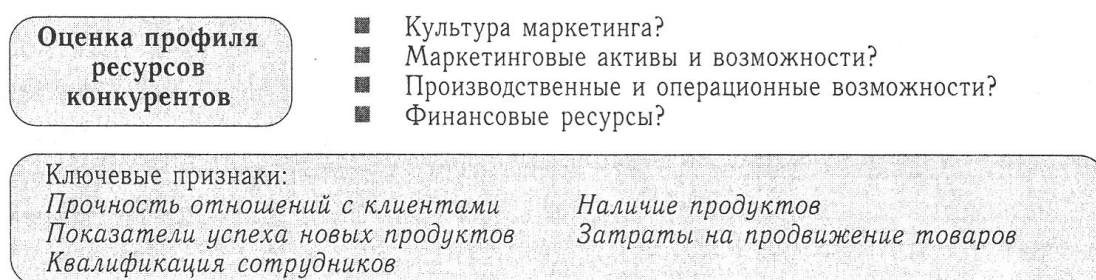


Рис. 8.6. Ресурсы конкурентов

Неплохо начать с профилирования конкурентов по основным факторам успеха в конкретной отрасли. К этим факторам можно отнести операционные сферы деятельности (такие как исследования, инженерные разработки или финансовая сила) или общие навыки (такие как способность компании к росту, быстрому реагированию, умение адаптироваться к изменениям, выдержка или стремление к инновациям).

Леманн и Вайнер (Lehmann and Winer, 1991) предлагают при проведении анализа сконцентрироваться на пяти основных способностях конкурентов:

- 1. Способность к новым идеям и разработкам.** Оценка способности конкурента к инновациям поможет фирме предсказать вероятность появления новых продуктов на рынке или использования новых технологий с целью резкого усовершенствования существующих продуктов. Признаки наличия такого рода способностей можно выявить путем оценки технических ресурсов (таких как имеющиеся у конкурента патенты и авторские права), трудовых ресурсов (уровня квалификации творческих и технических сотрудников компании) и финансирования (как общего количества финансовых ресурсов,

так и доли средств, расходуемых на исследования и разработки относительно среднеотраслевых показателей).

2. **Производственные способности.** В промышленных отраслях к этому виду способностей относятся производственные мощности и их использование, а в сфере услуг критически важной является способность к предоставлению обслуживания. Фирмы, обладающие избыточными мощностями, очевидно, имеют больше возможностей для реагирования на увеличение спроса. Аналогичным образом компании сферы обслуживания, способные к подвижному управлению ресурсами, например, путем найма временного штата сотрудников, достаточно квалифицированных и мотивированных, могут отличаться большей гибкостью, чем компании, имеющие постоянный штат сотрудников с известными навыками. О наличии производственных способностей свидетельствуют физические ресурсы (такие как производственные помещения и оборудование), а также трудовые ресурсы (включая навыки и гибкость штата сотрудников).
3. **Способность к работе на рынке.** Несмотря на значительные способности к инновациям и производству, конкурент может быть относительно слабым в маркетинге продуктов и услуг, предлагаемых клиентам. Оценивать маркетинговые способности лучше всего путем изучения элементов программы мероприятий маркетинга. Тем не менее главной в этом анализе будет оценка навыков людей, занимающихся продажами, маркетингом, рекламой, распределением и т.п. Также большое значение имеет то, какие финансовые средства имеются в распоряжении, и сколько их выделяется на маркетинговую деятельность. Насколько хорошо конкурент понимает структуру рынка? Ответить на этот вопрос можно на основе оценки масштабов и типа проводимых маркетинговых исследований.
4. **Способность к финансированию.** Финансовые ресурсы в любой организации являются ограничивающим фактором. В Венгрии, например, основным фактором, ограничивающим маркетинговую деятельность местных фирм в переходный период 1990х гг., был недостаток средств, имеющихся в наличии для осуществления инвестиций. Многие преуспевающие венгерские фирмы решили эту проблему путем создания совместных предприятий с западными компаниями, которые стремились проникнуть на рынок. Вкладом венгерских фирм в сотрудничество стало их знание местного рынка и налаживание связей, а западные партнеры обеспечили наличие капитала и управленческого опыта. Изучив опубликованные отчеты, можно оценить ликвидность компаний конкурентов и характер потоков наличных. Нужно отметить, что такие сухие данные нуждаются в дополнении путем оценки качеств и навыков сотрудников компании, специализирующихся в финансовой сфере.
5. **Умение управлять.** Характеристики ключевых руководителей дают очевидные признаки стратегических намерений компании. К ним относятся: прежняя карьера и действия влиятельных менеджеров; существующая система вознаграждений; степень самостоятельности, предоставленная отдельным менеджерам; политика компании, связанная с наймом сотрудников и их продвижением по службе.

На рис. 8.7 изображена итоговая таблица, которой воспользовалась компания для того, чтобы оценить свои относительные возможности по сравнению с тремя конкурентами А, Б и В.

Ключевые факторы успеха		Сама компания: итоговая оценка 5					Конкурент А: итоговая оценка 6				
Финансовая сила		K2	K1	0	1	2	K2	K1	0	1	2
Выдержка		K2	K1	0	1	2	K2	K1	0	1	2
Исследования и разработки		K2	K1	0	1	2	K2	K1	0	1	2
Технологическая широта		K2	K1	0	1	2	K2	K1	0	1	2
Способность к быстрому реагированию		K2	K1	0	1	2	K2	K1	0	1	2
Европейский маркетинг		K2	K1	0	1	2	K2	K1	0	1	2

Ключевые факторы успеха		Конкурент Б: итоговая оценка 4					Конкурент В: итоговая оценка K2				
Финансовая сила		K2	K1	0	1	2	K2	K1	0	1	2
Выдержка		K2	K1	0	1	2	K2	K1	0	1	2
Исследования и разработки		K2	K1	0	1	2	K2	K1	0	1	2
Технологическая широта		K2	K1	0	1	2	K2	K1	0	1	2
Способность к быстрому реагированию		K2	K1	0	1	2	K2	K1	0	1	2
Европейский маркетинг		K2	K1	0	1	2	K2	K1	0	1	2

Рис. 8.7. Способности конкурентов

В ходе проведения анализа наиболее важными были названы шесть факторов, и компания оценивала себя и трех своих конкурентов по каждому ключевому фактору с использованием балльной шкалы от 2(очень плохо) до +2 (очень хорошо). В результате были получены профили, согласно которым, исходя из предположения о примерно одинаковых способностях и средних оценках компаний в целом, было четко определено, что данная компания может конкурировать на равных с компаниями А и Б. Все же несмотря на примерно одинаковые итоговые оценки, не стоит забывать о различиях между основными действующими лицами на рынке, поскольку их относительные сильные стороны явно указывают на то, что при наличии равных возможностей эти компании могут начать движение в различных направлениях. Например, компания А в развитии может отталкиваться от своего высокого уровня применения маркетинговых технологий на Европейском рынке; в тоже время чтобы сохранить свое положение на рынке, компания Б, возможно, будет вынуждена полагаться на дифференциацию, достигнутую благодаря технологической широте и силе в области исследований и разработок. Тем не менее в случае технологических или рыночных изменений направления, требующих значительных затрат, компания Б может оказаться более слабой по сравнению с компанией А или компанией, проводившей исследование. Изучение конкурентных возможностей также наводит на мысль о том, что хотя компания В в целом выглядит слабой, она может представлять собой удачный объект для поглощения компанией “автором” исследования. Будучи слабой в финансовой и технологической сферах, компания В отличается сильным европейским маркетингом и, следовательно, сможет обеспечить компании-автору быстрый выход на европейские рынки.

8.2.4. Прогнозирование будущих стратегий конкурентов

Конечной целью анализа конкурентов является определение профилей реагирования конкурентов, то есть нужно определить, как может повести себя конкурент, столкнувшийся с разнообразными изменениями в окружающей и конкурентной среде. Для этого необходимо ответить на такие вопросы:

1. Удовлетворен ли конкурент своим положением на данный момент?

Если да, то он, возможно, позволит косвенным конкурентам эксплуатировать новые рынки, не беспокоясь об этом. И наоборот, конкурент, пытающийся улучшить свое теперешнее положение, возможно, будет мгновенно реагировать на рыночные изменения или будет одержим идеей повышения уровня своей краткосрочной прибыли. Осведомленность о будущих целях компании, очевидно, имеет большое значение для ответа на этот вопрос.

2. Какие вероятные действия или изменения в стратегии предпримет конкурент? В некоторой степени факты из истории могут указать на то, как ведут себя компании. Цели, предположения и возможности также определяют, как на самом деле могут эффективно реагировать компании на рыночные изменения. Изучив эти факторы, компания сможет судить о том, какая из ее собственных альтернативных стратегий, скорее всего, приведет к наиболее благоприятной реакции со стороны конкурентов.

3. В чем уязвимость конкурента? В коммерции, как и на войне, успеха лучше всего добиваться, направляя силу против слабости (Clausewitz, 1908). Не нужно быть слишком проницательным для того, чтобы понять, что компании глупо бороться против лидера на рынке в тех сферах, в которых он является наиболее сильным. Тем не менее несколько крупных компаний (включая Xerox, GE и ICL) пытались бросить вызов компании IBM в ее собственной игре и проиграли. Гораздо лучше конкурировать с IBM на нишевых рынках, которые она не может эффективно охватить из-за своих размеров. Такими являются быстро меняющиеся рынки, на которые она не может проникнуть быстро из-за своей бюрократической структуры, или рынки с высокими объемами/низкими показателями прибыли, где IBM не владеет пониманием системы распределения товаров. Самоуспокоенность лидеров рынка может быть источником наиболее благоприятных возможностей. Присущее конкуренту чувство собственной неуязвимости может превратиться в его слабую сторону, которая станет причиной краха. В реальности предприятия, как и армии, не могут защищаться со всех флангов, по всем позициям одновременно. Еще не было компании, могущественной во всех отношениях. Ричард Брэнсон, глава компании Virgin, проявил особое умение выявлять благоприятные возможности на тех рынках, где существующие конкуренты отличались серьезной уязвимостью по некоторым позициям. Он атаковал поставщиков финансовых услуг благодаря брендингу, высокой дополнительной ценности и упрощенности продуктов, применяя стратегию прямого маркетинга. Он атаковал такие могучие бренды, как Coca-Cola и Pepsi, предложив недорогой напиток Virgin Cola, зная, что эти фирмы никогда не позволят себе вступить в ценовую войну.

4. Чем можно спровоцировать наиболее сильное и эффективное возмездие со стороны конкурента? В то время как лидеры на рынке могут не обращать внимания на какую-то периферийную деятельность из-за кажущихся им низкими уровней прибыли, антимонопольного законодательства или существующих масштабов, некоторые действия могут спровоцировать активное противодействие. Именно с этим сталкивалась компания Rolls-Royce, когда неоднократно пыталась проникнуть на рынок авиационных двигателей США. Именно с таким противодействием столкнулся Фредди Лейкер, когда он открыто бросил вызов ведущим трансатлантическим перевозчикам. Именно это почувствовала на себе небольшая компания DalePack из Йоркшира, когда выпускаемые ею бургеры из рубленого мяса посягнули на рыночную долю компании Unilever. Даже самой могущественной компании вряд ли имеет смысл пробуждать гнев сильного конкурента, в то время как имеются более легкие пути к успеху. Например, в начале 1997 года появились сообщения о том, что компания Sainsbury's собирается снизить цены для того, чтобы частично вернуть себе утраченную долю рынка. На следующий день Ян МакЛаурин, в то время бывший главой компании Tesco, выступил в финансовых изданиях с заявлением о том, что его компания готова с точностью повторить какие бы то ни было действия по снижению цен. И в Sainsbury's ему поверили, зная о репутации компании Tesco и о ее отношении к цене. Ценовая война не состоялась.

Профиль реагирования конкурента не только позволяет предугадать общее направление его движения, но и получить представление о том, как скорее всего будет реагировать конкурент под воздействием различных стимулов (рис. 8.8). Портер (Porter, 1980) предлагает изучить возможные виды реакции конкурента на реальные стратегические действия фирмы и реальные изменения в окружающей среде. Для этого, во-первых, нужно оценить уязвимость конкурента в отношении данного события, степень, в которой оно спровоцирует противодействие со стороны конкурента, и, наконец, эффективность ответной реакции конкурента на событие.

Цель состоит в том, чтобы заставить компанию думать не только о собственных действиях, но и о действиях конкурентов и, подобно талантливому шахматисту, мыслить на несколько ходов вперед. Для этого фирма должна обдумывать свои действия на основании всеобъемлющей стратегической системы, а не двигаться бессистемными шагами, а ведь именно так нередко и происходит формирование стратегий.

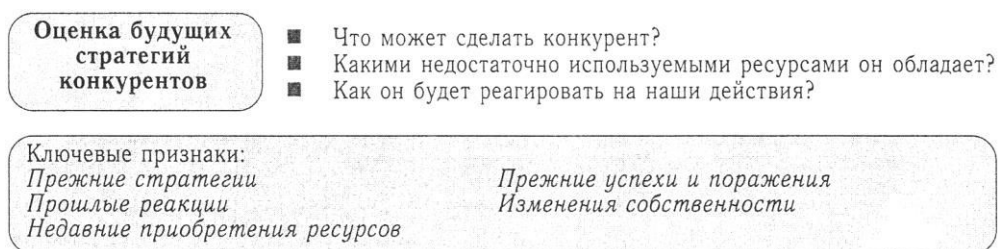


Рис. 8.8. Будущие стратегии конкурентов

Иначе, проводя ряд последовательных, кажущихся мелкими, инкрементных изменений в ценообразовании и продвижении товаров, фирма может показаться агрессивно действующей на рынке и навлечет на себя гнев основных участников. Компании А, несомненно, лучше тщательно обдумывать альтернативные ходы, вместо того чтобы без учета ответных ходов компании Б и долгосрочных последствий таких инкрементных действий предпринимать меры, имеющие локальное значение.

8.3 ВЫБОР ХОРОШИХ КОНКУРЕНТОВ

Принимая решение о выходе на какой-либо рынок, компания выбирает себе конкурентов. Следовательно, выбирая новые возможности, очень важно понимать, что не все конкуренты привлекательны в равной степени. Точно так же, как могут быть привлекательными рынки, а сильные стороны компании могут соответствовать особенностям этих рынков, так конкуренты могут быть привлекательными либо нет. Портер (Porter, 1985) составил список отличительных характеристик хорошего конкурента. На рис. 8.9 эти характеристики представлены таким образом, чтобы показать, почему определенные качества делают конкурентов привлекательными.

Зрелая в конкурентном отношении компания понимает структуру рынка, на котором она работает, и укрепляет, а не дестабилизирует среду, которая окружает ее стратегическую группу. Хороший конкурент может способствовать стабильности отрасли, потому что понимает правила, действующие на рынке, придерживается реальных взглядов на отрасль и собственное относительное положение в ней. Таким образом, этот конкурент вряд ли будет прибегать к стратегиям неприбыльным и ведущим к конкуренции с нулевой суммой, например, вступать в ценовые войны или внедрять нерентабельные практические методы. Среди британских клиринговых банков в конце 1980х гг. банки Midland и Lloyds ввели текущие счета, приносящие процентный доход. Это дало им кратковременное конкурентное преимущество, но когда их примеру последовали лидеры рынка, результатом стали всеобщие финансовые потери в основной части их бизнеса. Оказавшись запертым в этой ловушке, ни один банк не мог выбраться из такого положения, грозящего крахом.

	Равновесие	Сильные стороны	Слабые стороны
Конкурентная зрелость	<ul style="list-style-type: none"> ■ Понимание правил ■ Реалистичные предположения ■ Поддержка отраслевой структуры 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Надежные/жизнеспособные ■ Знание структуры отраслевых затрат 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Очевидные слабые стороны ■ Ограниченная стратегическая концепция
Совместимые цели	<ul style="list-style-type: none"> ■ Умеренная стратегическая позиция ■ Согласие с текущей прибыльностью ■ Стремление к получению наличных 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Сопоставимые плановые показатели коэффициента окупаемости инвестиций 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Краткосрочные временные горизонты ■ Стремление уйти от риска

Рис. 8.9. Хорошие конкуренты

Компания, делающая нереальные предположения относительно себя самой и рынка, в равной степени может нанести вред стабильности отрасли. На автомобильных рынках Европы и США, очевидно, создается избыток мощностей. В средне и долгосрочной перспективе это не что иное, как путь к самоуничтожению отрасли в целом.

Хороший конкурент может поддерживать структуру отрасли, если он вкладывает средства в развитие собственного продукта и способствует дифференциации по качеству и развитию рынка, а не вступает в конфронтацию, снижая цены или проводя агрессивные кампании по продвижению товаров. Таким образом, происходит укрепление препятствий на пути к проникновению в отрасль, поскольку рынок становится относительно фрагментированным, а влияние одной компании или нового участника становится незначительным. Глобальная фармацевтическая промышленность отличается тенденцией к образованию именно такой структуры, при этом благодаря законодательным нормам и дифференциации лекарственных средств множество средних компаний способны выжить на крупнейших мировых рынках.

Еще одним достоинством зрелой в конкурентном отношении компании является то, что она может обеспечить постоянное стремление к эффективным операциям тех компаний, с которыми конкурирует. Такая компания может стать образцом респектабельности и устанавливать стандарты так, как это сделала компания IBM на рынке персональных компьютеров. Она может способствовать тому, чтобы рынок не стал излишне комфортабельным для существующих участников. Для них опасность состоит в том, что после снятия защиты или в случае появления конкурентов они оказываются слишком слабыми, неповоротливыми, лишенными гибкости для проведения изменений. Это можно было наблюдать на примере многих государственных монополистических отраслей промышленности. Давление возрастает, когда ведущий конкурент обладает глубоким пониманием структуры отраслевых затрат и, следовательно, устанавливает стандарты экономически эффективного обслуживания.

И наконец, существование заслуживающей доверия и жизнеспособной крупной компании внутри данной стратегической группы может быть фактором, мешающим проникновению других участников. Вот почему хороший конкурент не только оказывает давление, под воздействием которого остальные постоянно должны “быть в форме”, но является своеобразным “зонтом”, под защитой которого отрасль может стабильно развиваться.

Хороший конкурент – это компания, обладающая четким пониманием собственных слабых сторон и, следовательно, оставляющая другим компаниям возможность развития. На британском рынке банковских услуг после “большого взрыва” наблюдался явный дефицит хороших конкурентов, когда в результате отмены государственного регулирования на этом рынке многие клиринговые банки занялись разнообразными видами деятельности и предлагали слишком высокие оклады в неизвестных им сферах. Результатом стал избыток мощностей, резкое падение прибыли и общее ослабление банковской отрасли в Великобритании. Более мудрый конкурент был бы лучше осведомлен о сильных и

слабых сторонах своей отрасли и постарался бы избегать рискованных предприятий, которые не только могли бы подорвать прибыльность, но и навредить рынку в целом. В этом смысле компания, обладающая ограниченной стратегической концепцией или четким представлением о бизнесе, в котором принимает участие, является лучшим конкурентом, чем компания, выступающая с общими или нечеткими заявлениями о намерениях.

Хороший конкурент преследует совместимые цели, благодаря которым удобно чувствует себя на рынке, менее склонен к радикальным стратегическим изменениям и терпимо относится к небольшим вмешательствам. Занимая умеренную стратегическую позицию, хороший конкурент необязательно считает своей основной целью достижение господства или сохранение собственного положения на рынке. В случае оказания на него давления, он, возможно, согласится уйти с рынка или, увидев более благоприятные возможности, может предпочесть развитие в других сферах деятельности.

Умеренность в стремлении к прибыльности – это еще одна выгодная характеристика конкурента. Если у компании появляется необходимость в увеличении получаемых доходов, способность отрасли в этом отношении, скорее всего, будет ограничена крупными инвестициями в новые продукты, в кампании по продвижению товаров на рынок или снижением цен. Компания, которую устраивает текущая прибыльность, стремится к стабильности, а не к поиску новых возможностей.

Желание конкурента сохранить свои потоки наличных также может повлиять на укрепление стабильности отрасли. Большинство предприятий, дестабилизирующих отрасль, зависят от вложений в исследования и разработки, маркетинг и/или строительство новых производственных мощностей с целью уменьшения затрат. Следовательно, компания, отличающаяся строгими требованиями к потокам наличных, вряд ли будет участвовать в подобных дорогостоящих авантюрах.

Совместимые цели хорошего конкурента также могут быть источником благоприятного стабильного давления, оказываемого на другие компании в отрасли. Если плановые показатели конкурента по рентабельности инвестиций сопоставимы с целями заинтересованных участников, он встретится с аналогичным конкурентным давлением со стороны остальных организаций отрасли. И наоборот, вредными могут быть такие конкуренты, как государственные компании, перед которыми стоят другие требования к прибыльности, или компании, которые получают финансирование с рынков, характеризующихся совершенно другими ожиданиями. В рамках Европейского Союза British Steel Corporation в течение длительного времени работала на регулируемом рынке против европейских конкурентов, получающих крупные дотации от правительств соответствующих государств. Вместо того чтобы конкурировать с ними, корпорация British Steel решила сосредоточиться на выпуске особых видов стали, конкурирующие производители которых нередко принадлежали к частному сектору и, следовательно, имели аналогичные ожидания. В глобальном смысле многим фирмам оказалось очень трудно

соперничать с японцами, потому что стоимость денег на японском фондовом рынке гораздо ниже, а сам рынок является более стабильным и не так сильно реагирует на краткосрочные изменения, как западные фондовые рынки.

Краткосрочность временных горизонтов стала той особенностью многих западных компаний, благодаря которой они стали хорошими конкурентами для японцев. То есть оказавшись перед лицом неблагоприятной ситуации, западные компании, против которых выступили японцы, обычно урезали инвестиции, чтобы сохранить краткосрочную прибыльность, или выбирали путь стремительного корпоративного успеха вместо осуществления инвестиций во внутренний рост. На британском рынке продуктов на основе сухого молока компания Cadbury сочла фирму Carnation особенно привлекательным конкурентом, потому что американские собственники этой фирмы стремились добиться быстрой окупаемости своих инвестиций, в то время как Cadbury, имевшая более долгосрочные интересы на этом рынке, стремилась к инвестициям ради получения рыночной доли. Желанием избежать риска также может быть обусловлена привлекательность конкурента. Если существует страх перед возможными ошибками, в отрасли, скорее всего, будут преобладать "адепты", что дает более подвижным компаниям возможность получить преимущества в случае технологических или рыночных изменений.

Конечно, едва ли можно найти такой рынок, на котором конкуренты будут хорошими во всех отношениях, как невозможно найти рынок, абсолютно привлекательный и соответствующий всем сильным сторонам компании. Но, изучая конкурентов и занимаясь поиском рынков, на которых конкуренты являются скорее хорошими, чем непредсказуемыми, компания, вероятно, окажется в более стабильной среде, где сможет воспользоваться существующими возможностями.

Из-за многообразия конкуренции трудно выделить группы компаний, по-видимому, являющихся хорошими конкурентами. Некоторые можно отнести к компаниям, напоминающим по своим признакам хороших или плохих конкурентов, но во всех таких случаях из этого правила будет множество исключений. Портер (1985) выделяет мелкие подразделения многоотраслевых компаний в качестве одной вероятной группы хороших конкурентов. Их нельзя считать значимыми для долгосрочной корпоративной стратегии, и перед ними нередко поставлены жесткие плановые показатели прибыльности.

В глобальном отношении это особенно касается многонациональных американских компаний, которые, попав в неблагоприятные условия, проявили поразительную готовность к отступлению на внутренний рынок США. Перед этими компаниями обычно стояли особенно труднодостижимые цели, связанные с прибыльностью, при отсутствии поддержки или понимания на заокеанских рынках. Отчасти это было обусловлено уверенностью в том, что предложение, достаточно удачное для внутреннего рынка, будет вполне удачным для реализации его зарубежными дочерними компаниями, а также убежденностью в том, что все основные уроки можно усвоить дома (Wright et al, 1990).

Другая группа потенциально хороших конкурентов может быть представлена компаниями, давно занимающими устойчивое положение и традиционно, из поколения в поколение, проявляющими интерес к данной отрасли. Привлекательность таких конкурентов может быть связана с тем, что эти компании являются сильными и устанавливают высокие стандарты, при этом проявляя осторожность (как в случае с компанией Sainsbury's в Великобритании), или умеренность ожиданий (свойственную многим британским предприятиям текстильной отрасли).

К группам, с которыми конкурировать труднее, и, следовательно, кто не является “хорошими конкурентами” для данной фирмы, можно отнести новых участников, пришедших из других отраслей и нарушивших сложившуюся конкуренцию на рынках. Ими также могут быть новые участники рынка, которые из-за значительных инвестиций проявляют острую заинтересованность в успехе своего предприятия для них это – вопрос не только денег, но и престижа. Не понимая или не желая понимать особенности рынка, такие участники могут дестабилизировать конкуренцию. В течение длительного времени они могут отказываться от прибыли.

Компания Amazon.com не была хорошим конкурентом фирме Barnes & Noble, когда впервые вышла на рынок розничной торговли книгами. Иногда в качестве таких неудобных конкурентов выступают очень крупные компании. Так, компания Unilever на рынке США занимала третье место среди фирм, специализирующихся на бытовых товарах, и отчаянно стремилась к росту ради собственной жизнеспособности. Другой пример – японские автомобилестроительные компании в Европе и в США, которые создавали производственную мощность отрасли, для чего им была необходима огромная рыночная доля на обоих континентах. Для существующих участников это плохие конкуренты.

Конечно, в данном случае вопрос не стоит о том, кто является хорошим или плохим с этической точки зрения. Это просто плохие конкуренты для ведения борьбы, хотя новые стандарты, которые они вносят в отрасль, и услуги, которые оказывают клиентам, могут принести огромную пользу и потребителям, и экономике. Более того, эти конкуренты на самом деле умеют бороться, вот только противостоять им нелегко. Пресса цитирует слова Марка Андреессена, основателя компании Netscape (первого коммерческого интернет-браузера): “Занимаясь бизнесом, один раз в жизни каждый должен помериться силами с компанией Microsoft просто ради обогащения опытом”. Однако, как он добавил, одного раза вполне достаточно (The Economist, 9 марта 2002 г.).

8.4 ПОЛУЧЕНИЕ И РАСПРОСТРАНЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ О КОНКУРЕНТАХ

Неспособность командующих получать и использовать данные военной разведки – это одна из важнейших причин проявления некомпетентности в военном деле (Dixon, 1976). То же касается и разведывательных данных о

конкурентах. Принимая во внимание дух соперничества, присущий и войне, и коммерции, неудивительно, что способы сбора информации о враге или о конкурентах аналогичны как с точки зрения используемых методов, так и в этическом отношении. И в обоих случаях законность применяемых методов никогда не была препятствием. В последнем разделе настоящей главы представлен обзор альтернативных способов сбора информации о конкурентах (рис. 8.10). Составляя классификацию, авторы приводили описания способов по степени их нравственности, при этом старались не высказывать суждений относительно этичности многих упомянутых приемов.

На базовом уровне компания может собирать опубликованную статистическую информацию о конкурентах и рынках. Многие компании располагают такой информацией, ведя учет результатов рыночных исследований или получая ее из опубликованных данных об открытых акционерных компаниях.

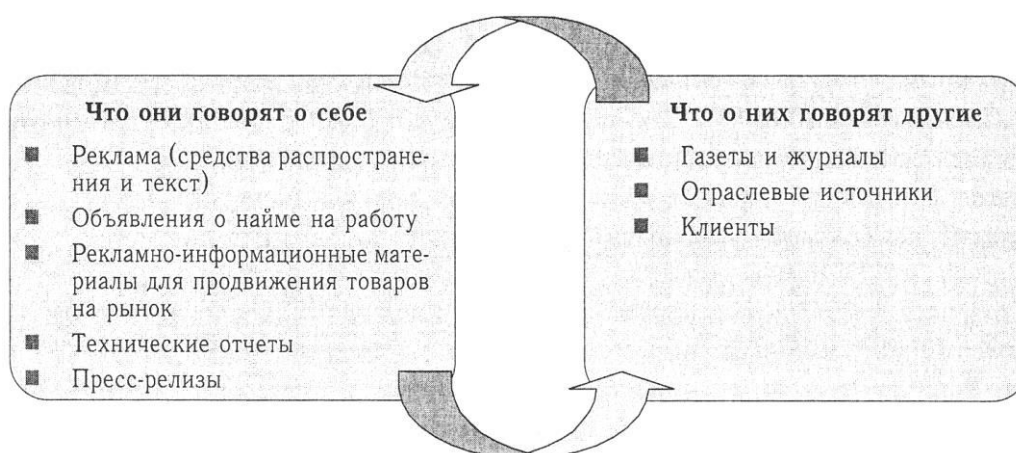


Рис. 8.10. Источники информации о конкурентах

Проблема, связанная со многими из этих источников, состоит в их разрозненности и зачастую в несоответствии между различными правительственными статистическими данными и информацией, предоставляемой разнообразными компаниями, специализирующимися на проведении исследований рынка.

Иногда причиной тому служат проблемы с выборками, особенно это касается некоторых правительственных статистических исследований, таких как Business Monitors, в ходе которых мало внимания уделяется контролю над респондентами. Несмотря на то, что такого рода информация основана на фактах и поддается количественному исчислению, ей свойственна ограниченность, обусловленная устареванием данных. Интернет все больше позволяет получать огромное количество исходной информации. Поисковые механизмы, такие как Yahoo и Hotbot, позволяют исследователям быстро найти обширные источники информации и получить свежие данные о конкурентах и рынках.

Собственные **рекламно-информационные материалы** компании, например, буклеты, корпоративные журналы и веб-сайты также могут быть источником полезной исходной информации. В рекламных буклетах представлен

ассортимент предлагаемой продукции, иногда с указанием цен. В то же время посещая веб-сайты, можно получить более полное представление о стратегиях и принципах фирм. Рассчитанные, как правило, на клиентов или сотрудников компании, такие публикации нуждаются в тщательном критическом изучении, но могут стать неисчерпаемым источником полезной информации.

Пропагандистская деятельность компании, другими словами ее связь с общественностью, также способствует обогащению исходных статистических данных. Потребность в передаче информации акционерам и посредникам на рынке означает, что о маркетинговых или технологических инициативах часто заявляют во всеуслышание. Очевидно, опасность здесь связана с тем, насколько можно доверять подобным откровениям конкурентов перед общественностью. Журналистские расследования могут привести к более реальным открытиям, но, опять же, отзывы прессы обычно зависят от того, какую репутацию хочет создать компания, предоставляя информацию о себе. Тем не менее такие источники позволяют высшим исполнительным руководителям компании испытать чувство удовлетворения. В этом смысле такая информация напоминает ту, которую великие генералы пытаются собрать друг о друге.

Все чаще используемым источником информации о компании становится **утечка сведений** через сотрудников, намеренно или непреднамеренно оказавшихся в руках прессы. Поскольку такие сообщения во многих случаях представляют интерес, информация в них обычно бывает ограничена, но опять-таки помогает обогатить подробностями исходную информацию. Фирмы, ведущие более активный поиск информации, могут предпринимать активные шаги к тому, чтобы провоцировать ее предоставление: например, они с пристрастием расспрашивают сотрудников компаний-конкурентов на отраслевых выставках или конференциях или, осматривая производственные помещения, проявляют особое любопытство. Хотя утечка информации может быть связана с неосторожностью одного из сотрудников компании-конкурента, этот метод не подразумевает неэтичных действий компании, проводящей исследование. Многие другие из описанных ниже практических методов покажутся гораздо более недостойными.

Компания может получать информацию от **посредников** или выдавая себя за посредников. Заказчики и покупатели могут регулярно контактировать с конкурирующими компаниями и нередко бывают источником ценной информации, особенно когда они так же регулярно общаются со специалистами по продажам или закупкам компании, заинтересованной в получении такой информации. Также можно представиться потенциальным покупателем, позвонив по телефону, и получить некоторый объем фактической информации, например, о ценах, или получив печатные материалы по эксплуатационным характеристикам продукции.

Во многих отраслях ведется политика, не допускающая перехода сотрудников из одной крупной компании в другую. Или, как в Соединенных Штатах, существуют законодательные нормы, определяющие характер работы человека после того как он перешел из одной компании в другую. Тем не менее, со стороны компании было бы просто наивно не проводить подробных опросов **бывших**

сотрудников конкурента, попавших к ней в руки. А если на рынке присутствует сильный лидер, часто бывает так, что сотрудников этой крупной компании нередко принимают на работу компании меньших размеров. Например, в Великобритании в течение длительного времени компании Procter & Gamble и Unilever служили “школой” специалистов по маркетингу для множества различных отраслей.

Уходя из компании, сотрудники уносят с собой огромное количество полезной информации о продуктах, методах и стратегиях своего бывшего работодателя. Многие такие крупные работодатели исключительно хорошо осознают это и нередко требуют, чтобы человек, покидающий компанию, освобождал свое рабочее место и уходил уже через несколько минут после того, как стало известно о его намерении уйти. Даже если сотрудника конкурента в конце концов и не возьмут на работу в соперничающую компанию, в процессе собеседования нередко можно получить полезную информацию, особенно потому, что претендент очень старается произвести впечатление на потенциального работодателя.

Наблюдение широко используется в качестве одного из методов контрразведки, но оно не так распространено в качестве средства сбора информации о конкурирующих предприятиях. Некоторые из используемых методов могут быть довольно невинными, например, контроль над объявлениями конкурента о наборе сотрудников или изучение аэрофотоснимков. Другие способы включают исключительно осмысленные практические методы бизнеса, например, инженерный анализ, т.е. разборку изделия конкурента с целью раскрытия секретов. Менее приемлемым и, конечно же, далеко не гигиеничным является приобретение и тщательная сортировка мусора конкурента с целью поиска полезных записей или компонентов. Установка прослушивающих устройств “жучков” это сомнительное средство наблюдения, которое становится все более распространенным сейчас, когда такое оборудование является недорогим, надежным и имеет достаточно небольшие размеры. Как выяснилось, к этому методу прибегали не только организаторы президентской предвыборной кампании Ричарда Никсона, но и компания розничной торговли Dixons в процессе поглощения компании Currys.

Грязные махинации всегда представляли собой опасность, связанную с пробным маркетингом, но в наше время с появлением испытательных мини-рынков (Saunders et al., 1987) открылись новые перспективы. Темпы работы на таких рынках означают, что в то время, как компания проводит пробный маркетинг своей продукции в течение нескольких месяцев, конкурент может закупить товары, проверить их на испытательном мини-рынке, установить их рыночную привлекательность и, возможно, поэкспериментировать с альтернативными оборонительными стратегиями, прежде чем участвующий в испытаниях продукт будет выпущен на рынок в полном объеме. Van Den Bergh, дочернее предприятие компании Unilever, прославилось именно такими действиями в период, когда компания Kraft занималась выпуском на рынок маргарина Carousel.

С помощью испытательных мини-рынков компания Van Den Bergh смогла выяснить, что, несмотря на высокие показатели пробных покупок продукции Kraft, немногие люди становились ее постоянными покупателями. Следовательно, данный продукт не представлял собой значительной опасности для ведущих продуктов компании Unilever.

Наконец, средством сбора информации является использование **двойных агентов**. Их можно либо намеренно засылать в конкурирующую компанию, либо за определенную плату вербовать сотрудников, работающих у конкурента. Можно без труда представить себе, насколько бесценными на протяжении длительного времени могут оказаться услуги таких людей. Мы знаем, насколько распространена такая практика в военной разведке, но в деловых кругах было выявлено лишь несколько подобных случаев. Интересно, смогли бы ведущие компании признаться в том, что в их организацию проник шпион, даже если бы действительно нашли у себя такого агента?

Распространение “разведывательных данных”, полученных о конкурентах

Разведывательные данные сами по себе, в сущности, являются ничего нестоящим товаром. Они приобретают ценность только тогда, когда будут получены о соответствующих людях организации, и когда впоследствии на основании этих сведений будут приняты соответствующие меры. Для успешного распространения информации необходимо соблюдение двух условий. Во-первых, нужно точно определить место назначения. По существу вопрос звучит так: кто должен об этом знать? Во-вторых, данные должны быть представлены таким образом, чтобы получатель мог понять и усвоить информацию. Слишком многие документы, содержащие в себе информацию о конкурентах, например, отчеты о результатах рыночных исследований, перегружены подробностями и настолько объемны, что вечно занятые руководители не могут извлечь из них нужную информацию и воспользоваться ею.

Бернхардт (Bernhardt, 1993) предлагает воспользоваться иерархическим методом распространения информации. Для высшего руководства (включая президентов и группы лиц, формулирующих стратегию) “разведывательные данные” должны ограничиваться только информацией, имеющей высокую ценность со стратегической точки зрения. Вряд ли имеет смысл перегружать высшее руководство подробными описаниями повседневных операций. Напротив, слишком большое количество операционных деталей в предназначенных высшему руководству “разведывательных данных” может отвлечь внимание от действительно важных вопросов, в отношении которых руководители должны принять соответствующие меры.

Информация, предоставляемая первым лицам компании, должна включать в себя специальные сводки “разведывательных данных”, обычно это отчеты объемом в одну-две страницы. В них должны быть определены и кратко резюмированы конкретные вопросы и приведены ссылки на источники более подробной информации. Высшему руководству также могут быть необходимы

регулярные (ежемесячные или ежеквартальные в зависимости от темпов изменений в отрасли и на рынке) сводки “разведывательных данных” с систематическими описаниями возникающих проблем, что даст возможность определить тенденции и приоритеты. Менеджеры среднего и младшего звена, работающие на уровне, приближенном к операционному, возможно, нуждаются в более подробной информации, которая позволила бы им формулировать тактические решения.

В данном случае потребуются более подробные описания продуктов и услуг конкурентов, а также детализированный анализ стратегий конкурента, лежащих в основе сочетания элементов маркетинга. Все чаще руководители среднего уровня (если таковые еще сохранились в результате политики сокращения, проводившейся в 1990е гг.) свободно работают с базами данных, что дает им возможность непосредственно запрашивать данные экономической разведки, не полагаясь на специалистов в информационной сфере, занимающихся извлечением и предоставлением соответствующей информации (см. Fletcher, 1996).

8.5 Заключение

За последние несколько лет конкурентная стратегия стала одной из важнейших основ стратегии бизнеса. Точно так же как понимание структуры рынка является залогом успеха в бизнесе, такое же значение имеет и глубокое знание конкурентов, их сильных, слабых сторон и вероятных реакций.

Согласно рекомендациям настоящей главы, сосредоточить внимание следует на анализе конкурентов по стратегическим группам, но не нужно забывать и о существовании других фирм в отрасли, которые способны преодолеть препятствия на пути к проникновению на рынок или стать потенциально новыми участниками отрасли. В настоящей главе описаны некоторые структурные основы анализа конкурентов. В ней говорится о том, насколько важно продумывать вероятные реакции конкурентов.

Авторами также высказано мнение о том, что, вступая на новые рынки и определяя стратегии, фирмам следует искать для себя “хороших” конкурентов, способных стабилизировать рынки, предоставить благоприятные возможности и стимулировать стремление к росту производительности. И, наконец, представлены средства сбора и распространения информации о конкурентах. Конечная цель состоит в том, чтобы учиться у конкурентов на их успехах и ошибках, а также работать над тем, чтобы конкурировать более эффективно (рис. 8.11).

Хотя данные о конкурентах не менее важны, чем информация о рынке, метод их сбора зачастую нельзя назвать систематическим или комплексным. Также существует такое многообразие источников, нуждающихся в оценке, что процесс сбора данных с точно определенной целью не представляется реальным.

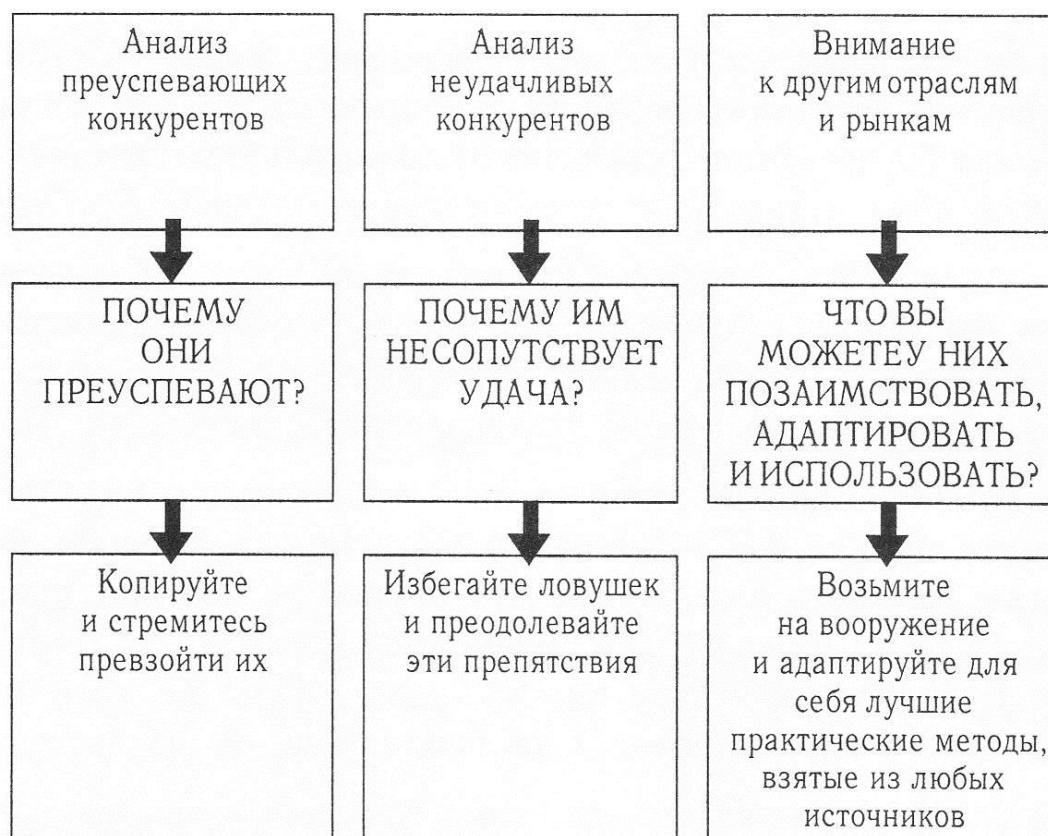


Рис. 8.11. Чему можно научиться у конкурентов

Следовательно, есть все основания для создания системы информации о конкурентах в рамках любой существующей системы маркетинговой информации и для назначения людей, ответственных за ведение этой системы. В рамках конкурентной стратегии, как на войне, нельзя переоценить значение сбора информации о противниках, с которыми сталкивается компания. Сун-Цзы говорил: “Армия без шпионов подобна человеку без ушей или глаз”, и, исходя из этого, “оставаться в неведении относительно положения врага просто из нежелания потратить несколько сотен унций серебра на награды и жалованья – верх бесчеловечности”.

Пример из практики. Еmap

Все началось с появления музыкального телевидения, когда бренд MTV был глобальным. Под его ритмы, будь то “поп”, “данс”, “ню-металл” или рок, танцевала вся продвинутая в музыкальном отношении молодежь. Тем не менее сейчас новые конкуренты бросают вызов MTV, претендуя на места в первых строках британских рейтингов. После появления уже четвертого в этом году нового музыкального телеканала, Smash Hits TV, компания Emap Performance сообщила, что по состоянию на 13 мая ей принадлежало 50 процентов аудитории музыкального телевидения, транслируемого в дома и квартиры телезрителей компанией Sky Digital. В свете грядущих новых сделок с поставщиками услуг кабельного телевидения и создания нового канала Magic TV, который должен выйти в эфир 11 сентября, можно сказать, что упомянутая компания серьезно готовится штурмовать вершины телевизионного хитпарада.

“Я думаю, что большинство рекламодателей на телевидении до сегодняшнего времени считали MTV синонимом музыкального телевидения. Что ж, мы рады сообщить вам: отныне это не так”, заявляет президент компании Emap Performance Тим Шунмейкер. Согласно его ожиданиям, после предстоящего в этом году выхода в эфир Magic TV доля зрительской аудитории; Emap Performance увеличится еще на 0,2 процента.

Компания MTV, сейчас владеющая семью каналами, оспаривает правдивость таких показателей, указывая, на тот факт, что на прошествии первой недели после появления: канала Smash Hits TV доля зрительской аудитории компании Emap снова уменьшилась. По результатам большинства недель, утверждают представители MTV, Emap уступает по своим показателям, как правило, процентов на 20.

Эта перебранка: привлекает внимание общественности по двум причинам. Во-первых, ничто не может сравниться со стычками между СМИ, сопровождающимися парочкой судебных разбирательств в неповторимом стиле “Робби против Лайама”. “По имеющимся у меня сведениям, они наняли на постоянную работу специального сотрудника, который смотрит наши каналы и записывает все показанные видеоклипы”, утверждает Шунмейкер.

“ Emap, очевидно, в данный момент испытывает отчаяние, парирует удар Мишель Беккер, директор-распорядитель сети MTV в Великобритании и Ирландии. Они пытаются пустить пыль в глаза лишь ради того, чтобы удержать цены на свои акции”.

Второй и наверное более важной причиной внимания к этим событиям является то, что две компании обладают совершенно разными взглядами на то, каким должен быть музыкальный телеканал. Согласно видению Emap, музыкальное телевидение – это “радио в картинках”, в то время как компания MTV твердо убеждена в том, что “музыка это стиль жизни”. Пять телевещательных станций Emap, к которым также относятся каналы The Box, Q TV, Kiss TV и Kerrang TV, работают на основе предложения на выбор зрителей ограниченного количества видеоклипов. Зрители могут отдавать свои голоса в пользу своих любимых клипов, позвонив по телефонному номеру, звонки на который оплачиваются по повышенному тарифу. Таким образом действительно сокращается объем работ по составлению оригинальных программ, но и не транслируется ничего более, чем музыкальные клипы.

“Люди не смотрят музыкальный канал, сидя перед телевизором целый час кряду, говорит Шунмейкер. Идея о том, что когда-то зрители, кроме незначительного их меньшинства, станут смотреть музыкальные каналы постоянно, безумна”.

За исключением The Box, все каналы компании Emap представляют собой дополнение к другим видам собственности компании в СМИ. Именно это позволило так быстро расширить портфель компании.

“Наличие брендов означает, что нам не нужно проводить маркетинг [каналов], расходуя бюджетные средства в столь же огромных количествах, как это делается при продвижении на рынок новых предложений”, утверждает он. MTV отрицает такой подход, веря в эффективность инвестиций в программы. Около 80 человек в компании занимаются производством и составлением программ. Для сравнения, число штатных телевизионных сотрудников Емар равно 25.

“Мы хотим, чтобы наши каналы стали частью жизни наших зрителей, говорит Беккер. Мы будем продолжать инвестиции в создание программ. Мы считаем, что увеличение инвестиций в программы с нашей стороны способствует полному и абсолютному отрыву наших каналов от любых других, существующих на данный момент”. Он оспаривает утверждение Шунмейкера о том, что постоянный просмотр музыкального канала никогда не станет для зрителей привычной необходимостью. При этом он ссылается на тот факт, что программа новостей Daily Edition, которая выходит ежедневно в 7 часов вечера на главном канале MTV UK, привлекает значительно большую долю аудитории по сравнению с обычными показателями по этому каналу.

“Все дело в связи с аудиторией, которой мы добиваемся, вдыхая в свои каналы жизнь. А не просто управляя ими в качестве расширений бренда”, говорит он. Рынок потому и может поддерживать такое множество музыкальных каналов, что кто-то еще продолжает финансировать создание программ. “Музыкальное телевидение обходится очень дешево, потому что большую часть работы за вас делают авторы видеоклипов”, замечает Стив Глэддис, первый заместитель директора по медиапланированию и закупкам агентства MediaCom.

Тем не менее с учетом трудностей эффективного мониторинга такой небольшой аудитории, количество зрителей как таковых не является единственным фактором, определяющим, на каком канале лучше покупать рекламное время. “Я не думаю, что мы действительно покупаем рекламное время на этих каналах из соображений количества зрителей. Нас интересует охват. Это аналогично графику регулярных публикаций рекламы в журналах”, добавляет он.

Вопросы для обсуждения

1. Каким образом в стратегии проникновения на рынок компании Емар Performance учтены известные ей особенности компании MTV?
2. Как скорее всего будет реагировать MTV на атаки со стороны Емар, и что Емар может сделать для того, чтобы подготовиться к ответным ходам MTV?
3. Исходя из того, что “музыкальное телевидение обходится очень дешево, поскольку большую часть работы за вас делают авторы видеоклипов”, обеспечивает ли структура Емар, основанная на низкой себестоимости, долгосрочное конкурентное превосходство этой компании над MTV? При такой дешевизне программного заполнения каковы препятствия на пути конкурентов в случае успеха Емар?

9. Прогнозирование будущего спроса и потребностей рынка

Что это стучится в нашу дверь, маленькое и темное? Это будущее.

Греческая пословица

ВСТУПЛЕНИЕ

Экономист Ральф Харрис дал такое определение прогнозированию: “Вы притворяетесь, что знаете, что было бы, если бы не произошло то, что случилось на самом деле”. Люди цинично относятся к прогнозам, и они заслуживают такого отношения, но прогнозирование лежит в основе маркетинговой стратегии и конкурентного позиционирования. В качестве элемента системы маркетинговой информации(см. главу 7), прогнозирование снабжает данными многие этапы формирования маркетинговой стратегии.

Вряд ли есть смысл разрабатывать стратегии, приемлемые для прежних условий, следовательно, с помощью прогнозирования необходимо расширять анализ окружающей среды и отрасли (см. главы 4 и 5) с перспективой на будущее. Анализ портфеля (глава 3) начинается с изучения прошлой информации, но заканчивается проецированием портфеля в будущее, что способствует принятию решений о предстоящих действиях. С этого этапа и далее планы зависят от прогнозов. Целевые рынки выбирают, исходя из того, каковы прогнозы в отношении будущего этих рынков(глава 12), а программы разработки новых продуктов (глава 17) основаны на прогнозах, касающихся рынков и технологий.

Компании, пока не освоившие прогнозирование, скорее всего обречены занимать оборонительные позиции относительно вчерашних конкурентов или являются привлекательными для вчерашних клиентов. И все же прогнозированием нередко пренебрегают или выполняют его по наитию. Почему? Тому есть причины: кажущаяся сложность и огромное разнообразие методов прогнозирования. Но люди издавна пытались создать все более усовершенствованные способы достичь невозможного: заглянуть в будущее.

К счастью, чтобы быть эффективными, прогнозы не обязательно должны быть сложными. Но вам действительно необходимо понимать методы прогнозирования, если вы хотите извлечь из них пользу. В настоящей главе описаны альтернативные методы прогнозирования продаж, рынков, технологий и общества. Приводятся примеры их использования и предложения относительно того, что именно и когда следует применять.

9.1 ЧТО ПРОГНОЗИРУЕМ?

Оценка рыночного спроса требует четкого понимания структуры соответствующего рынка. Рынок – это совокупность всех реальных и потенциальных покупателей продукта или услуги. Рынок – это совокупность покупателей, в то время как отрасль – это совокупность продавцов. Размеры рынка зависят от возможного количества существующих покупателей

конкретного рыночного предложения. Потенциальных покупателей чего-либо характеризует: интерес, доход и доступ.

Компании обычно применяют состоящую из трех этапов процедуру получения прогноза продаж. Сначала проводится прогнозирование окружающей среды, затем – прогнозирование отраслевого спроса, после чего составляют прогноз объема продаж компании. Прогнозирование окружающей среды включает изучение темпов инфляции, уровня безработицы, процентных ставок, потребительских расходов и сбережений, коммерческих инвестиций, правительственных расходов, экспорта за вычетом импорта, а также прочих факторов окружающей среды, важных для данной компании. Результатом является прогноз использования валового национального продукта наряду с другими признаками, необходимыми для прогнозирования объема продаж в отрасли. Затем компания составляет собственный прогноз продаж, исходя из определенной доли, принадлежащей ей в объеме отраслевых продаж.

Компании применяют множество методов прогнозирования объемов своих продаж. Все они построены на одной из четырех информационных основ: что имеет место сейчас, что произошло, что и когда происходит или что произойдет согласно существующему мнению. Для каждой цели имеется множество методов прогнозирования с использованием каждой из перечисленных информационных основ (Saunders et al., 1987). На рис. 9.1 представлены наиболее важные методы прогнозирования.

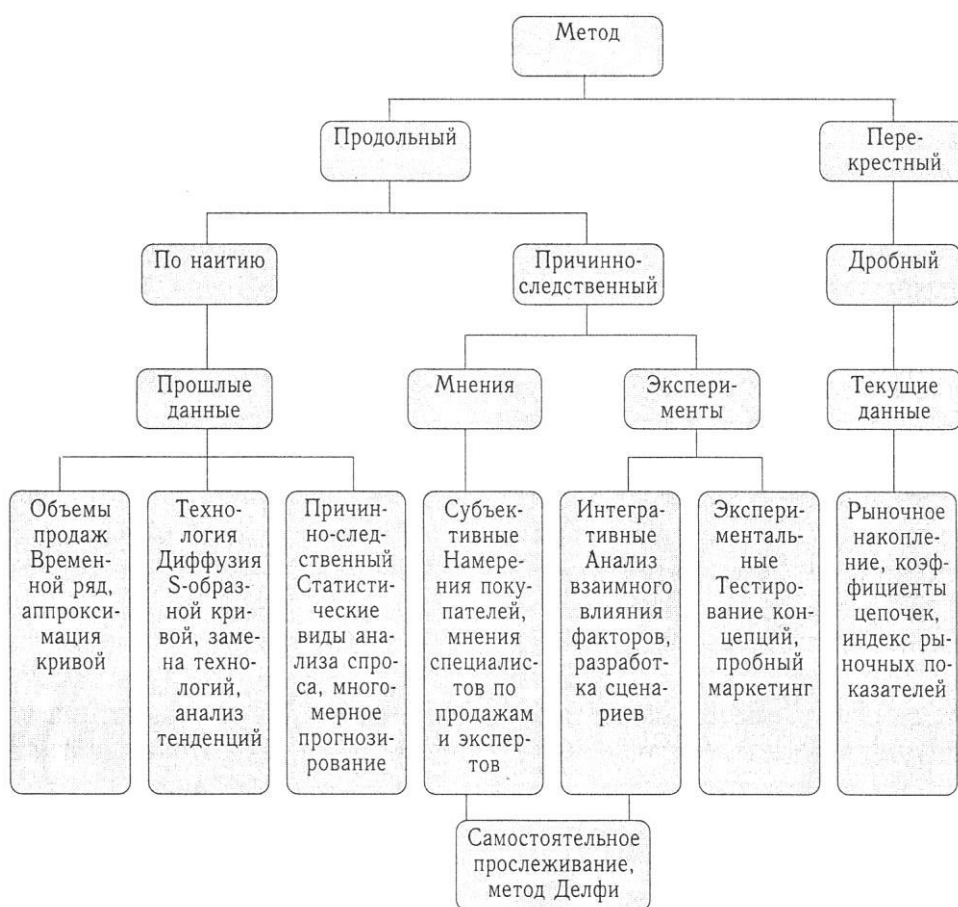


Рис. 9.1. Методы прогнозирования

9.2 ПРОГНОЗЫ НА ОСНОВЕ ТЕКУЩЕГО СПРОСА

Компаниями разработаны разнообразные практические методы оценки суммарного рыночного спроса (Barnett, 1988), проиллюстрируем три из них.

9.2.1. Метод рыночного накопления

Метод рыночного накопления позволяет устанавливать всех потенциальных покупателей на каждом рынке и оценивать объем их потенциальных покупок.

Предположим, компания Polygram хотела бы оценить суммарный объем продаж компакт-дисков с записями. Обычно суммарный рыночный спрос определяют следующим образом:

$$Q = n \times q \times p$$

где Q = суммарный рыночный спрос; n = количество покупателей на рынке; q = количество, покупаемое средним покупателем в год; p = средняя цена за единицу.

Если имеется 10 млн. покупателей компакт-дисков в год, и средний покупатель приобретает шесть компакт-дисков в год по средней цене за один диск, равной 15 фунтам стерлингов, следовательно, суммарный рыночный спрос на компакт-диски составит $10\,000\,000 \times 6 \times £15,00 = 900$ млн. фунтов стерлингов.

Методу структуры рынка свойственна та же проблема, что и всем остальным методам оценки спроса: он позволяет оценить настоящее, а не будущее. Чтобы определить, каким будет рынок в дальнейшем, авторы прогноза должны оценить количество покупателей в будущем, покупаемое ими количество и цены. У такого разделения на составляющие есть свои преимущества. Упомянутые три компонента легче предсказать, чем отдельно взятый объем продаж. Например, судя по существующей демографической ситуации, можно без труда предсказать увеличение спроса на медицинские услуги по мере старения населения.

9.2.2. Коэффициенты цепочек

Метод коэффициентов цепочек основан на умножении базового значения на ряд корректирующих процентных показателей. Например, в Великобритании нет государственной воинской повинности, поэтому британской армии необходимо набирать по 20 000 новобранцев ежегодно. Здесь возникает проблема, поскольку армия уже достаточно укомплектована, а количество юношей в возрасте 16-19 лет среди населения уменьшается. Маркетинговый вопрос состоит в том, является ли разумным упомянутый плановый показатель относительно рыночного потенциала. Армия оценивает рыночный потенциал, применяя описанный ниже метод:

- Общее количество мужчин в данной возрастной группе: 1 200 000
- Процент лиц, годных к несению воинской службы (отсутствие физических, эмоциональных или умственных недостатков): 50%
- Процент лиц из числа годных к несению воинской службы, которые потенциально заинтересованы служить в армии: 5%

- Процент лиц из числа годных и заинтересованных в несении воинской службы, которые считают британскую армию предпочтительным для себя местом службы: 60%

Такая цепочка значений указывает на рыночный потенциал, равный $1200000 \times 0,5 \times 0,05 \times 0,6 = 18000$ призывников, т.е. меньше, чем необходимо. Поскольку эта цифра ниже планового показателя количества новобранцев, британской армии следует больше внимания уделять маркетингу как таковому. Реакцией стало проведение мотивационного исследования, результаты которого показали, что существующая реклама не является привлекательной для целевой возрастной группы, хотя военная карьера и могла бы дать ее представителям то, к чему они стремятся в жизни. Поэтому новая кампания была направлена на то, чтобы подчеркнуть привлекательность военной карьеры.

9.2.3. Метод индекса рыночных показателей

Метод индекса рыночных показателей позволяет оценить потенциал рынка потребительских товаров. Производитель мужских сорочек хотел бы оценить потенциальные показатели объема продаж своей продукции в Шотландии. По существующим данным, суммарный потенциал продаж сорочек по стране составляет 400 млн. фунтов стерлингов в год. Текущий объем продаж компании в масштабах всей страны равен 4 800 000 фунтов стерлингов в год, то есть около 1,2 процента от суммарного потенциального рынка. Объем продаж по Шотландии составляет 1 200 000 фунтов стерлингов. Компании хотелось бы узнать, является ли ее доля шотландского рынка больше или меньше, чем ее же доля рынка в целом по стране. Для этого в первую очередь необходимо рассчитать рыночный потенциал Шотландии.

Одним из способов расчета является умножение численности населения на доход на душу населения по региону и на среднюю долю дохода, расходуемую на приобретение сорочек. Затем полученное произведение необходимо сравнить с соответствующим показателем для страны в целом. Следуя такому методу расчета, производитель определил, что на Шотландию приходится 8 процентов суммарного потенциального спроса на мужские сорочки, существующего в Великобритании.

Поскольку суммарный потенциал по стране равен 400 млн. фунтов стерлингов в год, суммарный потенциал по Шотландии составляет $0,08 \times £400 \text{ млн.} = 32 \text{ млн. фунтов стерлингов}$. Следовательно, исходя из объема продаж компании в Шотландии, равного 1 200 000 фунтов стерлингов, ее доля в рыночном потенциале данного региона равна $£1\,200\,000 / £32 \text{ млн.} = 3,75 \text{ процента}$. Сравнив этот показатель со значением доли на общегосударственном рынке, равном 1,2 процента, компания обнаружила, что ее коммерческая производительность по Шотландии гораздо лучше, чем по другим регионам Соединенного Королевства.

9.3 ПРОГНОЗЫ НА ОСНОВЕ СПРОСА В ПРОШЛОМ

Для проведения анализа временных рядов используются прошлые показатели продаж или других аспектов деятельности с целью оценки будущего. Хотя в основном этот способ можно назвать элементарным, по качеству прогнозирования он нередко превосходит более усложненные методы. Одной из причин успешности этого метода является его объективность. Анализ временных рядов является настолько механическим, что вряд ли остается возможность управленческого вмешательства, из-за которого результаты могут быть искажены.

9.3.1. Анализ временных рядов

Многие фирмы в своих прогнозах исходят из прошлых показателей продаж – метод, который наш циничный Ральф Харрис назвал “живо сопоставимым с управлением кораблем по следу, остающемуся от него на волнах”. Предполагается, что статистический анализ позволяет выявить причины прошлых продаж. Затем чтобы предсказать объемы будущих продаж, аналитики могут воспользоваться причинно-следственной связью.

Анализ временных рядов состоит из деления продаж на четыре составляющие: тенденция, цикличность, сезонность и непостоянные факторы (рис. 9.2). Затем выполняется рекомбинация этих составляющих с целью формирования прогноза продаж:

1. **Тенденция** – это долгосрочный основополагающий фактор роста/падения объема продаж в результате базовых изменений численности населения, формирования капитала и технологий. Тенденцию определяют, соединяя показатели продаж за прошлые периоды прямой или кривой.
2. **Цикличность** – это среднесрочные волнообразные колебания продаж в результате общих изменений в экономической и конкурентной деятельности. Цикличность может использоваться для прогнозирования в рамках средних по длительности периодов. Циклические колебания тем не менее трудно поддаются прогнозированию, поскольку они не происходят на регулярной основе.
3. **Сезонность** обусловлена последовательным изменением объема продаж на протяжении года. Термин “сезонность” может относиться к любым повторяющимся ежечасно, еженедельно, ежемесячно или ежеквартально колебаниям объемов продаж. Компонент сезонности может быть связан с погодными факторами, праздниками и торговыми обычаями. Принцип сезонности определяет стандарт прогнозирования объемов продаж в рамках кратких по длительности периодов.
4. К **непостоянным факторам** относятся веяния моды, забастовки, восстания, пожары и прочие нарушения обычного порядка. Эти компоненты по определению являются непредсказуемыми и должны быть исключены из данных о прежних объемах продаж, чтобы выявить колебания объемов продаж в нормальных условиях. Одна британская компания розничной торговли обнаружила, что лучшим признаком для предсказания дневного объема продаж была глубина снежного покрова! Реальный, но совершенно бесполезный результат!

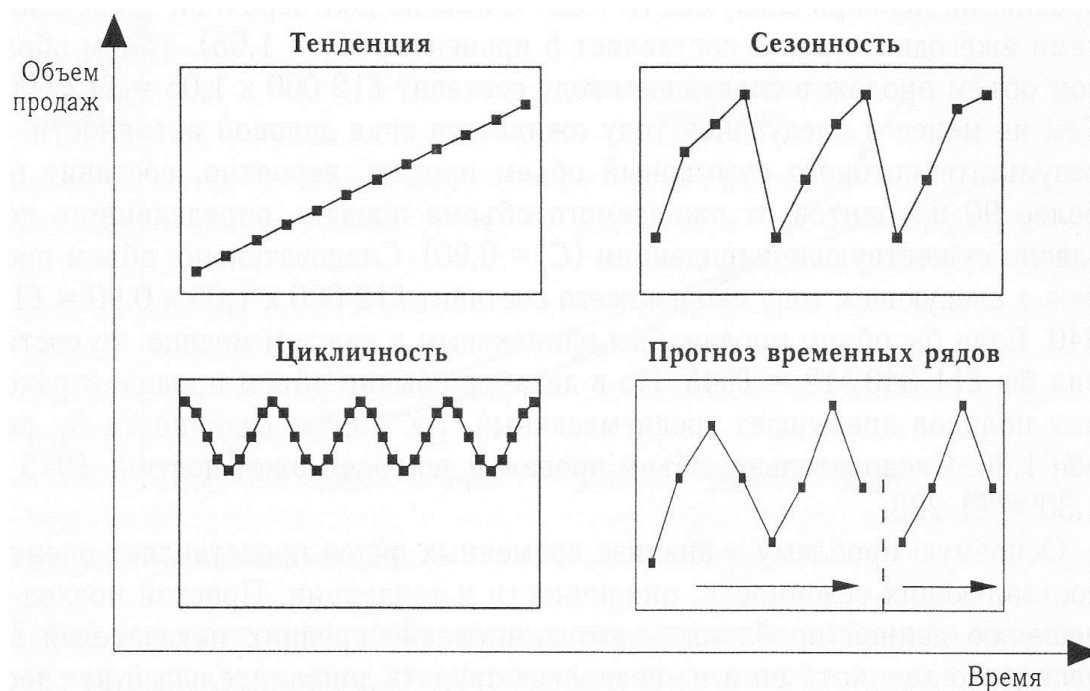


Рис. 9.2. Анализ временных рядов

Согласно этому методу, объем продаж V_t , за период t рассчитывают путем перемножения всех составляющих: объема продаж продукта за прошлый период V_{t-1} , тенденции T_t , цикличности C_t и сезонности S_t .

$$V_t = V_{t-1} \times T_t \times C_t \times S_t.$$

Продав в этом году 12 000 страховых полисов ($V_{t-1} = 12\,000$), компания, специализирующаяся на страховании жизни, хотела бы предсказать объем продаж на декабрь следующего года. Согласно долгосрочной тенденции, темп ежегодного роста составляет 5 процентов ($T_t = 1,05$). Таким образом объем продаж в следующем году составит $£12\,000 \times 1,05 = £12\,600$. Тем не менее в следующем году ожидается спад деловой активности, в результате которого суммарный объем продаж, вероятно, составит не более 90 процентов от ожидаемого объема продаж, определенного согласно существующей тенденции ($C_t = 0,90$). Следовательно, объем продаж в следующем году скорее всего составит $£12\,000 \times 1,05 \times 0,90 = £11\,340$. Если бы объем продаж был одинаковым в каждом месяце, то составил бы $£11\,340 / 12 = £945$. Но в декабре обычно объем продаж страховых полисов превышает среднемесячный, т.е. индекс сезонности S_{12} равен 1,30. Следовательно, объем продаж в декабре может достичь $£945 \times 1,30 = £1\,228$.

Основную проблему в анализе временных рядов представляет оценка составляющих сезонности, цикличности и тенденции. Простой подход к решению данной проблемы – это вычисление средних показателей за несколько лет, хотя он и не позволяет придать дополнительный вес последним событиям, и остается нерешенным вопрос о том, по какому именно количеству периодов следует вычислять средний показатель. Метод скользящего среднего с экспоненциальным взвешиванием позволяет преодолеть эту проблему путем включения всех статистических данных за прошлые периоды с присвоением более высокого

весового коэффициента только последним данным. Это позволяет избежать проблемы, связанной с отбрасыванием данных, зато возникает новый вопрос – определение скорости экспоненциального затухания при определении показателей за прошлые периоды. Было разработано множество методов автоматической корректировки весовых коэффициентов, но всем им свойствен тот же недостаток, что и любому виду анализа временных рядов: они основаны на предпосылке о повторении принципов колебаний, существовавших в прошлые периоды.

9.3.1. Анализ тенденций. Аппроксимация кривой

Анализ тенденций является наиболее широко используемым методом стратегического прогнозирования, а также методом, которым наиболее часто злоупотребляют. Он популярен благодаря быстрой и простоте применения. Им злоупотребляют, применяя бездумно для того, чтобы получить простые, но статистически надежные результаты.



Рис. 9.3. Анализ тенденций

Такой подход основан на формуле расчета прошлых данных по временному ряду с последующим проецированием полученной кривой в будущее с целью прогнозирования. Типичным примером является рис. 9.3: для формирования прогноза на 1995-1996 гг. используются данные по объемам продаж за период с 1990 по 1994 г., S_T . Базовая форма анализа тенденций основана на аппроксимации прямой линии к линии анализа временных рядов с последующим применением полученного результата для экстраполяции будущих объемов продаж. Таким образом, допускается, что объем продаж видеоманитрофонов будет увеличиваться на одну и ту же сумму ежегодно – тенденция, отражающаяся в линейном уравнении $F_Y = a + b \times T$, где F_Y – прогнозируемый объем продаж видеоманитрофонов в году Y , $T = Y - 1980$, a и b – неизвестные коэффициенты, подлежащие определению.

Основной вопрос, связанный с анализом тенденций и многими другими методами статистического прогнозирования, заключается в определении значений неизвестных коэффициентов. Регрессивный анализ представляет собой

наиболее распространенный способ, позволяющий это сделать. Производится расчет значений коэффициента, минимизирующих сумму квадратов разностей фактического и прогнозируемого объемов продаж следующим образом:

$$\sum_{Y=1980}^{1984} u_Y^2$$

где u_Y – вектор ошибок, $F_Y - S_Y$

Данный метод позволяет получить уравнение:

$$F_Y = 0,14 + 1,65 \times T + u_Y; R^2 = 0,987$$

Значение R^2 указывает на достаточно близкую аппроксимацию, поскольку это значение может колебаться между 1 (точное соответствие) и 0 (полное отсутствие соответствия).

Такой превосходный со статистической точки зрения результат отражает опасности, связанные с анализом тенденций. Результат наивен: только глупец мог бы рассчитывать на то, что объемы продаж видеомагнитофонов с течением времени всегда будут линейно возрастать! При визуальном осмотре также видно, что тенденция изменения объема продаж представляет собой не прямую линию, а кривую с изгибом вверх. Анализ тенденций позволяет решить эту проблему путем составления более сложного уравнения. Квадратное уравнение позволяет провести регрессивный анализ и получить формулу, обеспечивающую более точную аппроксимацию и форму графика:

$$F_Y = 0,44 + 1,05 \times T + 0,15 \times T^2 + u_Y;$$

$R^2 = 0,999$ при $T=5$ для 1985 г. и $T = 6$ для 1986 г. Результаты также позволяют установить верхний и нижний пределы (95 процентов) оценки – показатели, представляющие собой полезный дополнительный результат регрессивного анализа.

Линейная и квадратная форма – это два из множества видов уравнений, которые могут применяться для аппроксимации тенденций. Другими методами прогнозирования могут быть:

Квадратный
логарифм

$$RF_Y = \text{EXP}(-0,67249 + 1,1727 \times T + 0,13112 \times T^2), \quad R^2 = 0,999.$$

Экспоненциальный

$$F_Y = 0,66348 \times \text{EXP}(0,64821 \times T), \quad R^2 = 0,945.$$

Модифицированная
гипербола

$$F_Y = 1 / (1,5006 - 0,4181 \times T), \quad R^2 = 0,730.$$

Такие аппроксимации хороши, но о каких прогнозах они говорят? Квадратная и экспоненциальная формы предсказывают все более стремительный рост объемов продаж, но экспоненциальная форма при таких темпах роста дает результат прогнозирования, равный в 1996 году 30 000 000 единиц, т.е. более чем по одному видеомагнитофону на каждую семью в Соединенном Королевстве.

К сожалению, эти две кривые с оптимальной аппроксимацией дают наиболее противоречивые результаты прогнозов. В то время как квадратная форма предполагает умеренный экспоненциальный рост, квадратный логарифм

предсказывает падение продаж после 1984 года. Результаты указывают на опасность, связанную с искажением формы и аппроксимации кривой при проведении анализа тенденции. Аппроксимацию кривой с помощью регрессивного анализа следует предпринимать только после выбора желаемой формы кривой и выражения. В случае возникновения сомнений следует использовать прямую линию для аппроксимации к временному ряду. Это может быть явно неправильным, но, по крайней мере, в данном случае нам известны все недостатки такого метода. Альтернативным образом некоторые проблемы, связанные с непредсказуемыми кривыми, можно устранить путем тщательного выбора временного ряда для проведения анализа и использования ограниченного анализа тенденций.

Несмотря на все недостатки, существует несколько видов полезного применения анализа тенденций. Прогнозирование объемов продаж – это наиболее распространенный способ применения, но анализ тенденций также эффективен и в других сферах, таких как определение уровня принятия рынком новых продуктов, замена одной технологии другой, прогнозирование технологических изменений. Анализ тенденций также присущи некоторые преимущества регрессивного анализа. Он проводится относительно быстро, прост в применении и будучи основанным на доступной для понимания методике, обеспечивает статистические меры надежности и достоверности результатов.

S-образная кривая

S-образный временной ряд, или S-образные кривые, отражающие достижение насыщения у верхнего предела, особенно подходят для проведения анализа временных рядов. В сфере прогнозирования технологий и объемов продаж нередко существует верхняя граница, за пределы которой никогда не выйдет производительность или объем продаж. Возьмем, к примеру, автомобильный двигатель. Существует теоретический предел теплового КПД, которого может достичь двигатель внутреннего сгорания, поэтому, как ожидается, выгода от вложений в исследования и разработки будет постепенно уменьшаться по мере достижения этого теоретического предела.

Аналогичным образом в сфере продажи видеомagnитофонов, очевидно, существует некоторая верхняя граница объема продаж, которой можно достичь в определенный момент времени. Принимая во внимание все эти рациональные или практические ограничения, можно значительно повысить качество и надежность анализа тенденций.

Прогнозируя потенциал новой группы продуктов, таких как видеомagnитофоны, проще и надежнее предсказать проникновение на рынок, а не объем продаж. Это объясняется тем, что проникновение всегда происходит в соответствии с графиком, изображаемым в виде кривой определенной формы, имеющей верхний предел. Для бытовой техники абсолютным “потолком” является 100 процентов семей, хотя есть такие товары, например, посудомоечные машины, уровень насыщения рынка которыми, по-видимому, гораздо ниже.

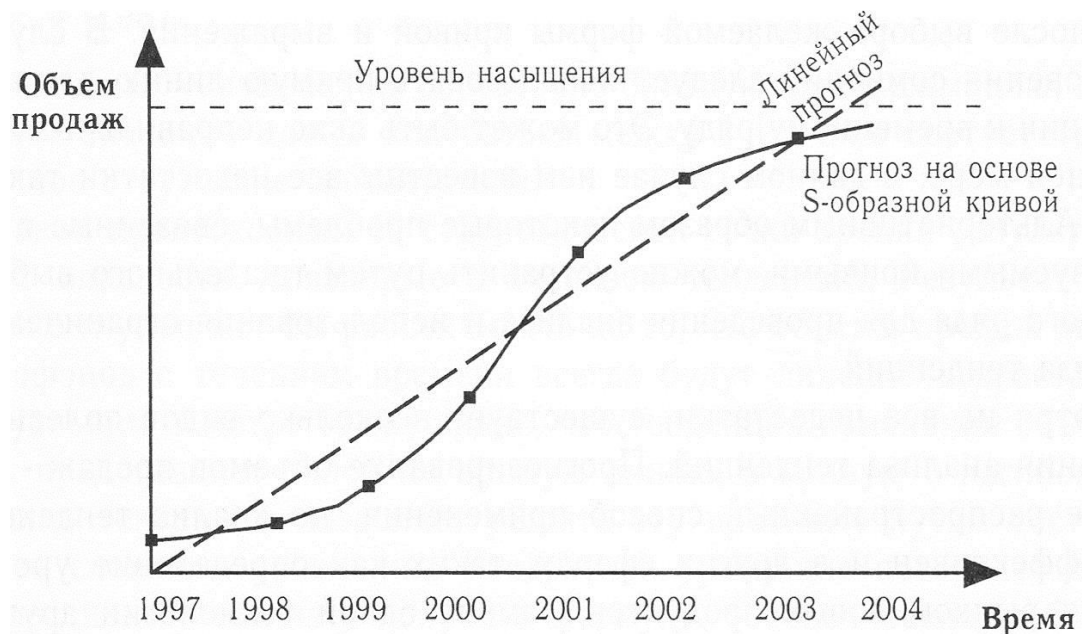


Рис. 9.4. Прогноз проникновения с использованием S-образной кривой

На рис. 9.4 отражены показатели и прогноз проникновения для видеомagneтoфонов. Прогноз получен с использованием S-образной кривой Гомперца с определенным уровнем насыщения. Выражение имеет форму:

$F_T = a_0 \times a_1^{T^2}$, где a_0 , a_1 и a_2 – это параметры, подлежащие оценке, а T – время. После решения a_0 – это уровень насыщения, выше которого объем продаж не поднимется никогда, а $a_0 \times a_1$ – это прогноз при $T = 0$. К сожалению, уравнение Гомперца следует решать с помощью нелинейных методов оценки, а не регрессивным методом. Это повторяющиеся процедуры на основе правил, определяющих процесс поиска коэффициентов, которые иначе определялись бы с помощью регрессивного анализа. Существует целый ряд таких процедур, но не все они надежны.

Уравнение Гомперца для проникновения на рынок видеомagneтoфонов имеет вид: $F_T = 59,2 \times 0,0420^{0,647T}$, где T = год 1980.

Исходя из этого, уровень насыщения при проникновении на рынок составит 59,2 процента семей, и объем продаж будет падать после 1994 года. В качестве альтернативы нелинейной оценки для определения S-образной кривой, уравнение Гомперца или аналогичную логистическую модель можно решить с помощью регрессивного анализа при известном уровне насыщения (a_0).

Эти преобразования позволяют оценить надежные S-образные выражения, но в случае выбора неподходящего уровня насыщения соответствие между результатами и данными будет неудовлетворительным. Если это произойдет, необходимо путем проб и ошибок подбирать различные уровни насыщения до тех пор, пока не будет получен более удовлетворительный результат.

При проведении поиска систематическим образом процесс превратится в процедуру нелинейной оценки. Описанные ниже особые случаи распространения

нововведений и замены технологий служат дополнительными примерами выгодного применения ограниченного анализа тенденций.

Сходство между S-образной кривой, отражающей степень принятия продукта, и графиком ранних этапов жизненного цикла продукта может ввести в заблуждение. S-образная кривая ведет от первых случаев потребления продукта к уровню насыщения, который будет достигнут в тот момент, когда все потребители примут данный продукт. Для сравнения, график жизненного цикла продукта отражает объем продаж, включающий в себя не только первые, но и повторные покупки. Фазы этих кривых зачастую не совпадают. Например, в Европе почти каждому приходилось ездить на автобусе, то есть S-образная кривая принятия продукта достигла уровня насыщения и уже не будет подниматься вверх, но и не сможет опуститься вниз.

Напротив, график жизненного цикла автобусов находится на стадии упадка, поскольку все больше людей предпочитает ездить в собственных автомобилях. В сфере потребления вин в США наблюдается прямо противоположная ситуация. В этом случае также S-образная кривая принятия продукта достигла уровня насыщения, поскольку большинство людей, желающих и имеющих возможность попробовать вино, уже сделали это. Тем не менее, кривая жизненного цикла такого продукта как вино в Соединенном Королевстве продолжает двигаться вверх по мере того как люди потребляют столовые вина все в большем количестве.

Модель “рыночного накопления”, описанная выше (раздел 9.2.1), позволяет связать между собой кривые принятия продукта и жизненного цикла. Согласно этому методу график в форме S-образной кривой близко соответствует “числу покупателей на рынке”, в то время как график жизненного цикла продукта отражает “суммарный рыночный спрос”.

Распространение (диффузия) инноваций

Некоторые исследования механизма распространения нововведений привели к созданию моделей анализа тенденций с определенными характеристиками изменений. Басс (Bass, 1969) создал модель развития нового продукта для потребительских товаров с длительным сроком службы, основанную на новаторском и подражательном поведении потребителей.

Для примера с видеоманитофонами это означает, что I_T -увеличение проникновения за время T равно: $I_T = r (M - P_T) + p (M - P_T) P_T / M$, где

- $r (M - P_T)$: эффект инновации, пропорциональный неиспользованному потенциалу;
- $p (M - P_T) - P_T / M$: подражательный эффект, пропорциональный уже использованному потенциалу;
- M – окончательно достигнутый потенциал в виде доли от максимального потенциала;
- P_T – степень проникновения на момент T .

Таким образом, реально предположение о том, что одни индивидуумы принимают свое решение о принятии продукта независимо (новаторы), в то время как другие (подражатели) попадают под влияние людей, которые уже приняли данный продукт. Форма кривой накопительного проникновения зависит от относительных величин показателей **степени инновации** (g) и **степени подражания** (r). Если степень инновации больше, объем продаж вначале будет расти быстро, а затем медленно увеличиваться до уровня насыщения. Но если значение степени подражания выше, образуется S-образная кривая. После сбора достаточного количества данных показатели g и r могут быть определены с помощью регрессивного анализа.

Уравнения диффузии (распространения) – это полезный вид традиционного анализа тенденций. В отличие от других методов анализа временных рядов, он основан на представлениях о потребительском поведении. Фактические процессы диффузии, очевидно, гораздо сложнее, чем простое деление на два класса: новаторы и подражатели, но уравнения, полученные в результате применения данного метода, дают возможность получить надежные результаты прогнозирования.

Попытки создания усовершенствованных моделей диффузии путем добавления дополнительных показателей оказались не вполне успешными. Большинство из них позволяет учесть дополнительное влияние одной или двух маркетинговых переменных (как правило, рекламы и деятельности по продвижению товаров на рынок), но пока не существует единой теоретической основы, определяющей, каким образом следует объединять маркетинговые или внешние переменные. Было проведено несколько сравнений, и результаты показали, что дополнительное усложнение едва ли позволяет продвинуться намного дальше простых моделей. Основным недостатком более сложных моделей является необходимость проведения оценки на ранних этапах жизненного цикла продукта, когда в распоряжении не имеется достаточного количества данных.

Замена технологий

Замена технологий – это особый случай распространения инноваций, когда новая технология заменяет старую. Например, воздушный транспорт пришел на смену водному/железнодорожному; вместо виниловых пластинок появились кассеты с записью или компакт-диски. Замену технологий можно предсказать точно так же, как и традиционные процессы диффузии, с помощью исключительно точного метода, разработанного Фишером и Праем (Fisher and Pry, 1978).

Метод Фишера-Прая представляет собой временной ряд, отражающий замену старой идеи новой. В данном случае рассмотрим потребление маргарина и сливочного масла на душу населения, а именно: $f_T / (f_T - 1) = e^{d+bT}$,

где f_T – доля людей, принявших новую технологию (маргарин) на момент T ,

d и b – параметры, подлежащие оценке.

Регрессивный анализ дает следующий результат:

$$f_T / (f_T - 1) = e^{-0,281 + 0,284T}, R^2 = 0,928.$$

Хотя уравнение можно решить методом регрессии, красота процесса замены состоит в его закономерности. Это позволяет провести красивое преобразование для того, чтобы отразить процесс в виде прямолинейного графика, который можно проецировать в будущее, не прибегая к статистике. Такой результат показывает, что доля потребления маргарина вырастет от 81 процента в 1995 году до 91 процента к 2005 году.

Метод Фишера-Прая является простым способом изучения очень сложного процесса. На протяжении десятилетий, в течение которых происходит замена, экономические и коммерческие условия и отношение людей к своему здоровью, очевидно, претерпели множество изменений. Попытка смоделировать изменения через причинно-следственную зависимость могла бы помочь найти способ представления всех соответствующих механизмов. Как и другие методы анализа тенденций, метод Фишера-Прая учитывает совокупный эффект всех видов влияния и основан на предпосылке о том, что вместе они дают такую же модель реализации замены для будущего, как и для прошлого. Тем не менее иногда один из важнейших факторов влияния действительно претерпевает серьезное изменение и сказывается на темпах замены.

Анализ технологической тенденции

Анализ технологической тенденции направлен на прогнозирование результатов технологических совершенствований, а не объема продаж. Он проистекает из понимания того, что большую часть времени совершенствование технологий происходит равномерно. На рис. 9.5 показано, насколько это соответствует действительности; для примера приведена скорость компьютерных вычислений, которая за последние 40 лет резко изменилась.

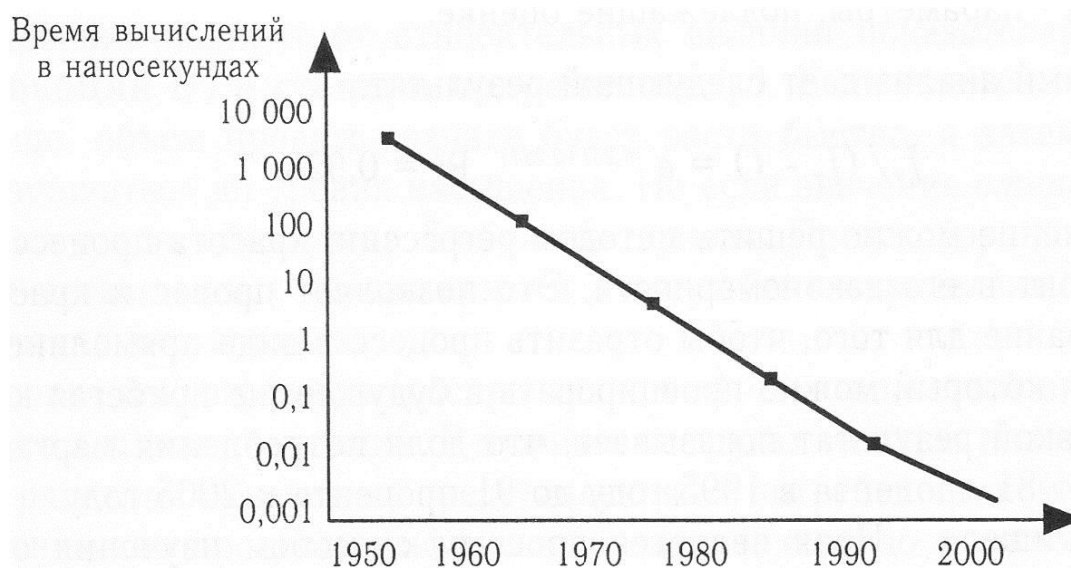


Рис. 9.5. Анализ технологической тенденции

Анализ тенденции развития технологий, как выяснилось, противоречит распространенному мнению о неожиданном научном прогрессе. Неожиданные научные прорывы происходят гораздо реже, чем принято считать. Часто упоминаемый пример об изобретении пенициллина – это скорее исключение, нежели правило.

Большая часть нововведений, которые появятся в начале нового тысячелетия, будут основаны на научных и технологических знаниях, существующих сейчас. Модель технологического прогресса обычно неизменна, поскольку является результатом труда разработчиков, занимающихся выбором и интеграцией большого количества инноваций в различных технологических сферах с целью достижения как можно более высокой производительности.

Нередко влияние радикальных нововведений гасится стабильным прогрессом эволюционных разработок в смежных сферах. Примером тому может быть изменение скорости вычислений. Данный период охватывает основные дискретные инновации (от электровакуумных приборов в 1950м до транзисторов в 1960м, кремниевых чипов в 1970м и арсенида галлия в 1980 году), но развитие происходит на постоянной основе.

Транзистор сам по себе является удачным примером влияния научных прорывов. С изобретением транзистора нередко связывают уменьшение размеров электронного оборудования, но все же без параллельного развития дополнительных технологий, согласно существующим оценкам, размеры электронного оборудования на базе транзисторов уменьшились бы лишь незначительно (примерно на 10 процентов) по сравнению с электровакуумными приборами.

Следовательно, анализ технологических тенденций основан на том же предположении, что и метод Фишера-Прая в отношении замены технологий. Оба метода являются результатом очень сложных процессов, но совокупный эффект, как правило, постоянен, а прежние тенденции могут служить неплохим признаком изменений, предстоящих в ближайшем будущем.

Признание S-образного графика развития технологического прогресса это важнейшая особенность анализа технологических тенденций. Вначале технологический прогресс идет медленно, возможно, потому что в нем участвует немного людей, основные технологические знания еще только необходимо получить, а технические препятствия нуждаются в устранении. Традиционные знания и установленный порядок могут в течение длительного времени тормозить развитие.

Технология военной авиации стремительно развивалась в течение Первой мировой войны, но затем была практически заморожена на 20 лет, поскольку военные бюджеты были урезаны, а военное руководство не было заинтересовано в совершенствовании летательных средств. Развитие стало постепенно ускоряться экспоненциальным образом после того как была осознана значимость технологии, расширены масштабы технологической деятельности, на нее стали

выделять больше финансовых средств. Угроза Второй мировой войны стимулировала быстрое совершенствование летно-технических характеристик военной авиации, которое продолжалось и после войны с разработкой радикально новой технологии реактивных двигателей.

И, наконец, ускорение технологического развития прекращается. Есть две причины остановки технологического прогресса. Во-первых, у технологии может быть абсолютный предел. Например, максимальная скорость движения состоящих на вооружении вертолетов достигает уровня насыщения при показателе, немного превышающем 350 км/ч. В случае превышения этого предела либо концы лопастей несущего винта должны будут двигаться со сверхзвуковой скоростью и винт теряет подъемную силу, либо задний винт начнет оказывать тормозящее действие, что также приводит к потере подъемной силы. Если применить принципиально новые технологии, данную проблему можно преодолеть, но это будет не самым оптимальным и экономически оправданным решением даже в рамках бюджетов на военные исследования и разработки.

Иногда препятствуют развитию чисто экономические причины. Например, “звуковой барьер” не затормозил развитие военной авиации, так почему же гражданские самолеты не могут быть сверхзвуковыми? “Конкорд” и “Ту144” (возможно) продемонстрировали отсутствие технологических препятствий, но все экономически эффективные гражданские самолеты летают на дозвуковой скорости. Практические технологии перестают развиваться, когда устанавливается тенденция быстрого сокращения доходов.

На данный момент ограниченная экономическая ценность для клиентов сверхзвуковых перелетов в сочетании с высокими экономическими и социальными затратами делает скорость экономическим препятствием. Даже в военной авиации, по-видимому, достигнут нетехнологический предел развития сверхзвуковых летательных средств. Создание более скоростных боевых самолетов возможно, но за счет значительных потерь по остальным летно-техническим характеристикам, к тому же скорость, как и размер, это еще не все! В настоящее время гораздо лучше быть невидимым, а не быстрым, как в случае с самолетами-невидимками B2 и F117.

S-образная кривая технологических тенденций более подвержена неопределенности, чем кривая тенденций продаж. Медленный рост на начальном этапе не всегда наблюдается в случае быстрого осознания потенциала новой идеи. Технологии создания и вертолетов, и лазеров развивались стремительно с самого начала, поскольку их значимость была очевидна, и они не были угрозой существующим энергетическим основам. Выравнивание развития обычно происходит под влиянием сочетания технологических и экономических факторов. Нередко линия развития тенденции охватывает несколько важнейших технологических инноваций, но новые технологии иногда являются причиной стремительных изменений, как сейчас происходит в сфере телекоммуникаций, где с появлением спутников и отменой государственного регулирования нарушилась зависимость стоимости (если не цены) телефонных переговоров от расстояния.

Благодаря общей равномерности технологического развития анализ технологических тенденций становится полезным инструментом планирования. Он может способствовать постановке реалистичных плановых показателей производительности для новых разработок и предотвращению высоких затрат на технологии при снижении вероятных доходов. Тем не менее этот инструмент может стать опасным, если применять его бездумно.

Зачастую нельзя сразу определить, какие из тенденций в производительности являются основополагающими. Производители авиационных двигателей в США и правительство Великобритании сначала отказались от реактивных двигателей для транспортной авиации, поскольку некоторые эксперты слишком большое внимание уделяли такому критерию, как удельный расход топлива. По удельному расходу топлива реактивные двигатели не выдерживают сравнения с поршневыми, но они превосходят их по стоимости пассажирских перевозок на один двигатель. Чтобы не выглядеть недальновидными, необходимо выявить как минимум половину, а то и весь десяток признаков. Затем необходимо применить к ним критерии, подлежащие периодическому сравнению и пересмотру.

Графики технологических тенденций нередко выстраивают сами, а не с помощью регрессивного анализа. Регрессивный анализ обладает недостатками, поскольку преобразования нередко не могут отразить быстрое насыщение, которое происходит в ряде случаев. Этот метод позволяет добиться неплохого статистического соответствия данным, но дает форму кривой без учета естественных или экономических препятствий. Другим недостатком регрессивного анализа является необходимость огибания точек данных, а не создание кривой с оптимальной аппроксимацией к ним. Обычно в центре внимания стоят экстремумы, а не средние значения. Тем не менее, последние достижения в разработке методов огибания позволяют избежать этой проблемы (Bultez and Parsons, 1998).

Направления и пределы тенденций нуждаются в тщательном изучении. Можно легко забыть о существующих пределах повышения производительности, если конкуренты в течение длительного времени концентрируют внимание на одном конкретном критерии. Следует рассматривать потенциальные технические, экономические, социальные, политические и экологические причины возникновения препятствий. Нередко, как это было с “Конкордом”, достижение фактического предела обусловлено сочетанием нескольких факторов.

9.3.3. Опережающие индикаторы

Многие компании пытаются предсказать объемы своих продаж путем выявления одного или нескольких опережающих индикаторов: то есть других данных временного ряда, которые изменяются в том же направлении, но с опережением изменений объемов продаж компании. Например, компания, занимающаяся предоставлением сантехнических товаров, может обнаружить, что изменение объема ее продаж запаздывает примерно на четыре месяца относительно изменения индекса начала жилищного строительства. Следовательно, индекс начала жилищного строительства является ценным

опережающим индикатором. Другие опережающие индикаторы, такие как показатель рождаемости и средняя продолжительность жизни указывают на значительные изменения на рынках нового тысячелетия.

Многие развитые страны, включая Францию, Германию и Японию, столкнутся с серьезными проблемами, связанными с финансированием пенсионных выплат стареющему населению. В других странах, где существуют финансируемые программы пенсионного обеспечения, включая Нидерланды, США и Великобританию, стареющее население будет все более богатым. Несмотря на то, что страны по-разному подготовлены к такому демографическому изменению, предсказать которое можно было бы без особых усилий, во всех странах в течение нескольких ближайших десятилетий будет отмечен стремительный рост рынка похоронных услуг. Опасно было бы предполагать, что указанные индикаторы, бывшие полезными в прошлом, останутся таковыми и в будущем, или что их можно перемещать с одного рынка на другой.

Например, в компании Disney огромное внимание уделяется модели концентрических кругов вокруг тематических парков в пределах этих кругов время, затрачиваемое на поездки, и численность посетителей являются индикаторами спроса. Отчасти причиной первоначального провала компании Euro-Disney было то, что она цеплялась за эту модель, игнорируя тот факт, что европейцы отличаются от американцев уровнем своих затрат на отдых и отношением к путешествиям.

9.3.4. Многомерный статистический анализ

Анализ временных рядов рассматривает прежние и будущие объемы продаж в качестве функции времени, а не функции каких бы то ни было факторов реального спроса. Но на объем продаж любого продукта влияет множество реальных факторов.

Статистический анализ спроса

Для статистического анализа спроса используются методы, которые помогают выявить наиболее важные реальные факторы, оказывающие влияние на спрос, и степень их относительного влияния. К наиболее часто анализируемым факторам относятся: цены, доход, численность населения и деятельность по продвижению товара на рынок. Согласно данному методу анализа объем продаж (Q) является зависимой переменной. Анализ состоит в попытке выразить объем продаж в виде функции ряда независимых переменных, имеющих отношение к спросу $X_1, X_2 \dots X_n$. То есть $Q_T = f(X_1, X_2 \dots X_n)$.

С помощью мультирегрессивного анализа с данными можно соотнести различные формулы, чтобы найти оптимальные прогнозные факторы и составить уравнение.

Например, Комитет по вопросам поставок электроэнергии в южную часть Шотландии разработал уравнение для прогнозирования ежегодного объема продаж стиральных машин (Q_T) (Moutinho, 1991):

$Q_T = 210739 - 703 P_T + 69 N_T + 20 Y_T$, где P_T – средняя установленная цена; N_T – количество новых домов и квартир на одну семью, подключенных к коммунальным удобствам; Y_T – доход на душу населения.

Следовательно, в год, когда средняя установленная цена составит 387 фунтов стерлингов, количество новых домов и квартир с удобствами будет равно 5 000, а средний доход на душу населения достигнет 4 800 фунтов стерлингов, по данной формуле можно предсказать фактический объем продаж стиральных машин, составляющий 379 678 штук: $Y_T = 210739 - 703(387) + 69(5000) + 20(4800)$.

Было установлено, что степень точности данного уравнения составляет 95 процентов. Если бы оно оказалось столь же точным в применении к другим регионам, то стало бы полезным инструментом прогнозирования. Специалисты по маркетингу могли бы предсказать уровень дохода на душу населения в следующем году, количество новых квартир и домов и уровень цен, чтобы воспользоваться этими факторами в целях прогнозирования. Статистический анализ спроса может быть очень сложным, и специалист по маркетингу должен проявлять особую тщательность в разработке, проведении и интерпретации результатов такого анализа. И все же благодаря постоянному совершенствованию компьютерных технологий статистический анализ спроса становится все более популярным методом прогнозирования.

Многомерное прогнозирование объема продаж

Информация, собранная системами маркетинговой информации компании, нередко требует дополнительного анализа, и иногда менеджерам может понадобиться помощь в применении полученной информации к проблемам и решениям, связанным с маркетингом. Одним из видов такой помощи является расширенный статистический анализ, позволяющий больше узнать как о связях, существующих внутри наборов данных, так и об их статистической достоверности. Такой анализ позволяет менеджерам продвинуться дальше простого вычисления средних значений и стандартных отклонений данных. В ходе изучения рынка объема продаж потребительских товаров недлительного срока службы в Нидерландах была получена модель прогнозирования рыночной доли бренда (B_t), основанная на маркетинговой деятельности (Alsem et al., 1989):

$B_t = -7,86 - 1,45P_t + 0,084A_{t-1} + 1,23D_t$, где P_t – относительная цена бренда; A_{t-1} – доля в рекламе за предыдущий период; D_t – эффективное распределение в торговых точках.

Эта модель, а также подобные ей модели, помогают ответить на вопросы, связанные с маркетингом, а именно:

- Каковы основные переменные, оказывающие влияние на объемы продаж, и насколько важна каждая из них?
- Если мы поднимем цену на 10 процентов и увеличим расходы на рекламу на 20 процентов, что произойдет с объемом продаж?
- Сколько следует расходовать на рекламу?

- Какие признаки очевиднее всего указывают на то, какие потребители, вероятно, будут приобретать наш бренд, а не бренд конкурента?
- По каким переменным лучше всего сегментировать рынок, и из скольких сегментов он состоит?

Анализ информации также может включать ряд математических моделей, которые помогут специалистам по маркетингу принимать более обоснованные решения. Каждая модель представляет собой некоторую реальную систему, процесс или результат. Эти модели могут помочь в ответе на вопросы типа “А что если...?” и “Что лучше всего...?” За последние 20 лет учеными-маркетологами разработано множество различных моделей для того чтобы помочь менеджерам по маркетингу принимать более обоснованные решения о сочетании элементов маркетинга, определять зоны продаж и разрабатывать планы посещения клиентов специалистами по продажам, оптимальные сочетания рекламных средств, выбирать места для открытия точек розничной торговли и прогнозировать объемы продаж новых продуктов.

9.4 ПРОГНОЗИРОВАНИЕ НА ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЙ ОСНОВЕ

Если покупатели не планируют свои приобретения, а также в случае отсутствия экспертов или ненадежности их суждений, в компании может быть принято решение о проведении прямого пробного маркетинга. Этот метод особенно полезен для прогнозирования объемов продаж новых продуктов или объемов продаж существующих продуктов через новый дистрибьюторский канал или на новой территории. Существуют разнообразные методы прогнозирования объемов продаж новых продуктов от быстрой и недорогой проверки концепции создания самого продукта, до дорогостоящего использования испытательных рынков с целью опробования всей программы мероприятий маркетинга в определенном географическом регионе.

9.4.1. Проверка концепций

Проверка концепций новых продуктов проходит с привлечением группы целевых потребителей. Концепции могут быть представлены потребителям в символическом или физическом виде. Вот как в виде описания выглядит **концепция 1:**

“Экономичный, удобный в вождении малогабаритный автомобиль среднего класса с электродвигателем. Число мест – четыре. Незаменим для поездок за покупками и в гости. Эксплуатационные расходы в два раза ниже, чем для аналогичного автомобиля, работающего на бензиновом топливе. Скорость до 90 км/ч, пробег без подзарядки аккумулятора 170 км. Цена 6 000 фунтов стерлингов”.

В данном случае вполне достаточно словесного описания или изображения продукта. Тем не менее более конкретная и физическая презентация способствует увеличению надежности проверки концепции. Современные специалисты по

маркетингу находят новые способы сделать концепции продуктов более реальными в целях проведения проверки.

Ознакомившись с концепцией, потребители могут ответить на вопросы о вероятности покупки ими данного продукта. Полученные ответы помогут компании решить, какая концепция является наиболее привлекательной. Например, ответ на вопрос, касающийся намерения потребителя приобрести товар. Предположим, 10 процентов потребителей сказали, что они “определенно” намерены приобрести продукт, а 5 процентов ответили “вероятно”. Компания может соотнести эти показатели с численностью населения по данной целевой группе для того, чтобы оценить объем продаж. Проверка концепций позволяет приблизительно определить потенциальный объем продаж, но менеджерам следует относиться к этому методу с осторожностью. Они должны понимать, что такая оценка является не более чем общим показателем, и она не может быть точной, в основном, потому, что потребители не всегда реализуют намерения, о которых заявляют. Например, водителям может понравиться идея существования автомобиля, безопасного для окружающей среды, но они, возможно, не захотят платить за такой автомобиль. Тем не менее очень важно проводить такие проверки концепций, чтобы оценить реакцию покупателей, а также выявить такие аспекты концепции, которые особенно понравятся или, наоборот, будут не по душе потенциальным покупателям. Благодаря обратной связи можно найти способы совершенствования концепции, тем самым увеличивая ее привлекательность для клиентов.

9.4.2. Рынки предварительных испытаний

Компании также могут испытывать новые продукты в условиях, имитирующих среду совершения покупки. Компания или исследовательская фирма демонстрирует выбранной группе потребителей рекламу и материалы для продвижения на рынок ряда различных продуктов, в число которых входит и продукт, подлежащий проверке. Выдав потребителям по небольшой сумме денег, их приглашают в реальный или лабораторный магазин, где они могут потратить деньги на приобретение товаров или ничего не покупать. Исследователи регистрируют, сколько покупателей приобрели новый продукт и сколько предпочло конкурирующие бренды.

Такое моделирование ситуации позволяет получить показатель пробной эффективности рекламы по сравнению с рекламой конкурентов. Затем исследователи задают потребителям вопросы о причинах приобретения или отказа от товара. Через несколько недель проводится телефонный опрос потребителей с целью определения их отношения к продукту, его полезности, удовлетворенности и намерений сделать повторную покупку. С помощью сложных компьютерных моделей исследователи затем прогнозируют объемы продаж по стране, исходя из результатов испытаний на смоделированном рынке.

Моделированные испытательные рынки имеют некоторые преимущества по сравнению со стандартными и контролируемыми испытательными рынками. Такое испытание обычно обходится намного дешевле (от 25 до 50 тысяч фунтов

стерлингов), его можно провести за восемь недель и скрыть новый продукт от глаз конкурентов. И все же из-за небольших по размеру выборок и моделированной среды осуществления покупки многие специалисты по маркетингу считают эти исследования не такими точными и надежными, как масштабные испытания в реальных условиях.

Но моделированные испытательные рынки по-прежнему широко используются, нередко в качестве рынков “предварительных испытаний”. Будучи быстрым и недорогим, этот метод позволяет проводить одно или несколько моделированных испытаний для срочной оценки нового продукта или его маркетинговой программы. Если результаты предварительных испытаний обнадеживают, продукт может быть выпущен на рынок без дальнейших проверок. Если результаты неудовлетворительны, компания может отказаться от продукта или значительно изменить его дизайн, а затем провести повторные испытания. Если результаты являются многообещающими, но неубедительными, можно продолжать испытания продукта и его маркетинговой программы на контролируемых или стандартных испытательных рынках.

9.4.3. Испытательные мини-рынки

Несколько исследовательских фирм располагают связями с группами магазинов, которые за определенную плату согласились включить в свой ассортимент новые продукты. Компания, готовящаяся к выпуску на рынок нового продукта, определяет количество магазинов и их желательное географическое расположение. Исследовательская фирма доставляет продукты в магазины, участвующие в акции, и контролирует размещение этих продуктов, отведенное пространство на полках, витрины, наличие рекламно-информационных материалов в точке продажи, а также ценообразование в соответствии с утвержденным планом. Производится регистрация результатов продажи с целью определения влияния всех этих факторов на спрос.

Контролируемые системы пробного маркетинга особенно высоко развиты в США. Такие системы, как Nielsen Scantrack и BehaviourScan компании Information Resources Inc. (IRI), позволяют отслеживать поведение покупателя от просмотра телепрограмм до действий у кассы в магазине. Компания IRI, например, имеет несколько специальных групп покупателей в нескольких тщательно отобранных крупных городах. Для контроля над просмотром телепрограмм в каждой семье, входящей в такую группу, используются микрокомпьютеры, которые передают специальные рекламные ролики на экраны телевизоров в этих семьях.

Потребители-члены такой испытательной группы приобретают товары в соответствующих магазинах, участвующих в исследовании, и при покупке показывают свои идентификационные карты. Подробная информация о покупках каждого потребителя, получаемая с помощью электронных сканеров, передается на центральный компьютер, где объединяется с демографическими данными о потребителе и информацией о просмотре им телепрограмм. Формирование отчетов происходит ежедневно. Таким образом, система BehaviourScan позволяет получать отчеты об объемах продаж новых продуктов, участвующих в

испытаниях, по каждому магазину за каждую неделю. Поскольку сканеры регистрируют конкретные покупки отдельных потребителей, система также может предоставлять информацию о повторных покупках и о том, как различные типы потребителей реагируют на новый продукт, его рекламу и многие другие элементы маркетинговой программы.

Исследования на контролируемых испытательных рынках отнимают меньше времени, чем на стандартных испытательных рынках (от шести месяцев до одного года), и обычно обходятся дешевле. Тем не менее некоторые компании обеспокоены тем, что исследовательские службы привлекают к участию в испытаниях потребителей лишь из ограниченного числа небольших городов, а группы потребителей могут и не быть характерными для рынка сбыта продуктов данных компаний или их целевых потребителей. К тому же и стандартные испытательные рынки, и контролируемые дают возможность конкурентам увидеть новый продукт данной компании.

9.4.4. Рынок для проведения полномасштабных испытаний

На рынках для проведения полномасштабных испытаний происходит испытание нового потребительского продукта в ситуациях, аналогичных тем, которые возникнут при полномасштабном выпуске на рынок данного продукта. Компания выбирает несколько испытательных городов, в которых специалисты по продаже, работающие в компании, пытаются договориться с розничными предприятиями о включении в ассортимент предлагаемого продукта, о его удачном размещении на полках и предоставлении рекламно-информационной поддержки.

На этих рынках компания проводит полномасштабную рекламную кампанию и акции по продвижению товара и применяет проверки по магазинам, опросы потребителей, дистрибьюторов и прочие меры для того, чтобы оценить рыночные характеристики продукта. Затем полученные результаты используются для прогнозирования объемов продаж и прибыли в целом по стране, выявления потенциальных проблем, связанных с продуктом, а также для окончательной корректировки маркетинговой программы.

Испытания на таком рынке имеют несколько недостатков. Во-первых, они являются довольно длительными – иногда от одного года до трех лет. Если окажется, что испытание было ненужным, компания потеряет время, в течение которого могла бы получать прибыль от продаж товара. Во-вторых, масштабные испытания на стандартных испытательных рынках могут быть очень дорогостоящим мероприятием.

И, наконец, рынки для проведения полномасштабных испытаний позволяют конкурентам достаточно хорошо ознакомиться с новым продуктом данной компании еще до его выпуска на общенациональный рынок. Многие конкуренты будут анализировать продукт и отслеживать результаты пробного маркетинга компании. Если такие испытания продлятся слишком долго, у конкурентов будет время на разработку оборонительных стратегий. Они смогут даже опередить

компанию, выпустив на рынок собственный аналогичный продукт. Например, до выпуска на рынок Соединенного Королевства сливки для кофе CoffeeMate от компании Carnation проходили рыночное испытание в течение шести лет. Для соперничающей компании Cadbury это дало возможность в целях прямой конкуренции разработать и выпустить на рынок собственный продукт Cadbury's Coffee Complement.

Есть и другие опасности. В 1997 году компания Sainsbury's проводила ценовые испытания путем назначения различных цен в разных магазинах, чтобы оценить реакцию клиентов. Когда прием был разоблачен, это стало сенсационной новостью. Компания подверглась резкой критике в связи с несправедливостью дифференцированного назначения цен даже в целях проверки рынка. Рыночная проверка, которая ставит под угрозу брендовый капитал, для многих компаний вряд ли будет приемлемой.

Более того, конкуренты нередко пытаются исказить результаты проверки рынка, снижая цены на свои продукты в городах, участвующих в испытаниях, активизируя деятельность по продвижению своей продукции или даже скупая проверяемые продукты. Несмотря на эти недостатки, испытательные рынки по-прежнему остаются наиболее распространенным методом масштабных рыночных испытаний, хотя многие компании склоняются к более быстрым и дешевым методам исследований с помощью контролируемых и моделированных рынков.

Полномасштабные маркетинговые испытания позволяют проверить всю программу мероприятий маркетинга по данному продукту – стратегию его позиционирования, распределение рекламы, ценообразование, брендинг и упаковку, а также суммы выделяемых бюджетов. Компании применяют этот метод, чтобы узнать, как потребители и посредники отреагируют на наличие, употребление и повторное приобретение продукта. Результаты могут быть использованы для оптимизации прогнозирования объемов продаж и прибыли. Следовательно, хороший испытательный рынок может быть неисчерпаемым источником информации о потенциальном успехе продукта и маркетинговой программы.

Затраты на рынок для проведения полномасштабных испытаний могут быть огромными, а время, необходимое для их проведения, обеспечивает конкурентов определенными преимуществами. При низких затратах на разработку и вывод продукта на рынок или если руководство уверено в успехе нового продукта, компания может отказаться от пробного маркетинга или провести его в ограниченном масштабе. Незначительные модификации существующих продуктов или аналоги удачных продуктов-конкурентов могут и не нуждаться в стандартных испытаниях.

Но если для вывода на рынок нового продукта необходимы крупные инвестиции, если руководство сомневается в характеристиках данного продукта или маркетинговой программы, компании следует серьезно заняться пробным маркетингом. Фактически некоторые продукты и маркетинговые программы проходят испытания, отменяются, претерпевают изменения и многократно

подвергаются повторным испытаниям на протяжении нескольких лет, прежде чем, будут выпущены на рынок. Затраты на такие рыночные испытания высоки, но нередко они незначительны по сравнению с убытками в случае допущения серьезной ошибки.

Будет компания заниматься пробным маркетингом или нет, и в каких объемах она будет проводить испытания, зависит от затрат и рисков, связанных с выпуском на рынок нового продукта, с одной стороны, и от стоимости испытаний и времени, которым располагает компания, с другой. Методы пробного маркетинга различаются в зависимости от типа продукта и ситуации на рынке, и у каждого метода есть свои достоинства и недостатки.

9.4.5. Пробный маркетинг товаров на деловом рынке

Специалисты по маркетингу рыночных отношений между компаниями применяют другие методы пробного маркетинга, к которым относятся:

- **Испытания, предполагающие пробное пользование продуктом.** В данном случае специалист по маркетингу, работающий на деловом рынке, выбирает небольшую группу потенциальных клиентов, которые соглашаются пользоваться новым продуктом в течение определенного периода времени. Технические специалисты фирмы-производителя наблюдают за тем, как клиенты пользуются предложенным продуктом. По результатам таких испытаний производитель может судить о требованиях клиента к обучению и обслуживанию. После испытаний специалист по маркетингу выясняет мнение клиента о продукте и намерение приобрести его.
- **Отраслевые выставки.** Эти выставки привлекают огромное количество покупателей в течение нескольких дней напряженной работы. Производитель определяет, как покупатели воспринимают различные особенности продукта, условия и сроки, а также может оценить интерес покупателя и его намерение приобрести продукт.
- **Демонстрационные залы для показа продукции дистрибьюторам/дилерам.** Здесь новый продукт промышленного назначения может находиться рядом с другими продуктами компании и, возможно, рядом с продукцией конкурентов. Этот метод позволяет получить информацию, связанную с предпочтениями и ценообразованием в обычных условиях продажи продукта.
- **Стандартные или контролируемые испытательные рынки.** Используются для оценки потенциала новых продуктов промышленного назначения. Компания-продавец производит ограниченное количество продукта и предлагает своим специалистам по продажам продать его в нескольких географических зонах. Компания обеспечивает продукту полную рекламную поддержку, способствует продвижению его на рынок, проводит другие вспомогательные маркетинговые мероприятия. Такие испытательные рынки помогают компании протестировать продукт и свою маркетинговую программу в реальных рыночных ситуациях.

9.5 ПРОГНОЗИРОВАНИЕ НА ОСНОВЕ НАМЕРЕНИЙ И МНЕНИЙ ЭКСПЕРТОВ

9.5.1. Намерения покупателей

Один из способов прогнозирования действий покупателей состоит в том, чтобы непосредственно задавать им вопросы, то есть провести опрос. Опросы представляют собой особенно большую ценность, если покупатели имеют четко сформировавшиеся намерения, желание выполнить их и могут подтвердить это лицу, проводящему опрос.

Несколькими исследовательскими организациями проводятся периодические опросы покупательских намерений потребителей. Потребителям также задают вопросы об их теперешнем и будущем финансовом положении и об их ожиданиях, связанных с экономикой. Компании, специализирующиеся на потребительских товарах длительного пользования, оформляют подписку на получение результатов этих исследований. Такие данные помогают предвидеть существенные изменения в покупательских намерениях потребителей и позволяют соответствующим образом скорректировать свои производственные и маркетинговые планы.

В сфере промышленных закупок многочисленные агентства проводят опросы о намерениях приобрести производственные помещения, оборудование и материалы. Полученные результаты нуждаются в корректировке в том случае, если опросы проводятся в различных странах и в условиях разных культур. Степень завышения оценки покупательских намерений в Южной Европе выше, чем в Северной Европе и в США. В Азии японцы меньше склонны к завышенным оценкам, чем китайцы (Lin, 1990).

9.5.2. Мнение специалистов по продажам

Если опрос покупателей нецелесообразен, компания в своих прогнозах объемов продаж может исходить из информации, предоставляемой специалистами по продажам. В компании специалистам по продажам обычно поручают оценить объемы продаж по определенным продуктам для своих конкретных территорий. Затем подводят итоги индивидуальных оценок с тем, чтобы получить общий прогноз объемов продаж.

Очень немногие компании полагаются на оценки своих специалистов по продажам без некоторой корректировки. Продавцы в основном – это наблюдатели. Они, естественно, могут быть настроены пессимистично или оптимистично или впадать из одной крайности в другую, исходя из недавних успехов или неудач в продажах. Более того, продавцы зачастую не подозревают о крупных экономических достижениях и не всегда знают, каким образом планы маркетинговой деятельности компании повлияют на будущие объемы продаж на их территориях. Специалисты по продажам могут занижать спрос, чтобы компания установила более низкие плановые показатели продаж. Бывает, что им

не хватает времени на тщательную разработку прогнозных оценок или же они не считают это стоящим занятием.

Зная о таком предвзятом отношении, можно получить массу преимуществ благодаря привлечению специалистов по продажам к прогнозированию. Они, возможно, обладают более глубоким, чем кто бы то ни было, пониманием тенденций. Приняв участие в процессе прогнозирования, специалисты по продажам могут обрести больше уверенности в своих плановых показателях и стать более заинтересованными в их достижении. К тому же такое прогнозирование, выполняемое “рядовыми служащими”, способствует получению предварительных оценок с разбивкой по продуктам, территориям, клиентам и продавцам.

9.5.3. Мнение дилеров

Автомобильные компании проводят периодические опросы своих дилеров, требуя от них краткосрочных прогнозов спроса. Хотя оценкам дилеров присущи те же достоинства и недостатки, что и предварительным оценкам специалистов по продажам, точность прогнозирования можно повысить с помощью ролевых игр с участием и специалистов по продажам, и дилеров (Armstrong and Hutcherson, 1989).

9.5.4. Мнение экспертов

Компании могут получить результаты прогнозов, обратившись к экспертам: дистрибьюторам, поставщикам, консультантам по маркетингу, а также в отраслевые ассоциации. Эксперты могут дать глубокую проницательную оценку, но могут и выдавать оценки, не имеющие ничего общего с реальностью. В 1943 году президент компании IBM Томас Дж. Уотсон предсказал “мировой рынок объемом в пять компьютеров”. Вскоре после этого другой эксперт, глава компании Twentieth Century Fox Дэрилл Ф. Занук заявил, что “телевидение не сможет удержать ни один из захваченных им рынков по прошествии первых шести месяцев. Людям скоро надоест каждый вечер сидеть, уставившись глазами в ящик из клееной фанеры”. Если это возможно, компании следует подтверждать мнение экспертов другими существующими оценками.

9.5.5. Метод Делфи

Время от времени компании приглашают специальную группу экспертов для составления прогноза. Эксперты обмениваются мнениями и формируют коллективную оценку (метод коллективного обсуждения). Или же они могут предоставить свои оценки в индивидуальном порядке, а аналитик компании составит по ним сводную оценку (объединение индивидуальных мнений). Или же эксперты могут предоставить индивидуальные оценки и предположения, пересмотренные аналитиком компании, которые вновь им рассматриваются, после чего проводятся следующие циклы оценки по методу Делфи (Cassino, 1984).

Такой систематический сбор субъективных мнений значительно повышает надежность субъективного прогнозирования (Armstrong, 1985). Этот процесс является не столь дорогостоящим, в плане оплаты труда экспертов, как это могло бы показаться на первый взгляд. Метод Делфи предназначен для сбора мнения людей, удаленных друг от друга географически, поэтому нет необходимости в организации встреч экспертов. К тому же требуются услуги всего, как правило, 520 человек, а люди, располагающие скромным опытом и знаниями, работают так же хорошо, как и настоящие эксперты (Hogarth, 1978). Как ни странно, но истинный профессиональный опыт становится проблемой в случае применения метода Делфи, поэтому имеет смысл привлечь к процессу людей, не имеющих отношения к продукту объекту прогнозирования, чтобы избежать предвзятого отношения (Tyebee, 1987).

9.5.6. Самостоятельное прослеживание

Метод самостоятельного прослеживания служит для превращения суждений в объективные критерии. Одним из способов, позволяющих сделать это, является изучение протоколов работы экспертов. Протокол это описание процесса, по которому эксперт формулирует прогноз. Затем этот процесс подлежит преобразованию в набор правил, используемых для составления прогнозов. Другой метод состоит в том, чтобы создать несколько ситуаций и предложить эксперту составить прогноз для каждой из них. Такие прогнозы, основанные на суждениях эксперта, затем подлежат изучению в обратном порядке в соотношении с данными, которыми пользовался эксперт для прогнозирования. Этот метод позволяет оценить, каким образом эксперт связывает каждую переменную с объемом продаж. Составление моделей на основе метода самостоятельного прослеживания представляет собой недорогую процедуру, позволяющую сделать дополнительные прогнозы. Они, как правило, вносят мелкие, но полезные коррективы с целью повышения точности прогнозов, основанных на суждениях экспертов.

9.5.7. Составление сценариев

По мнению Корнелиуса Куикона, главы компании Shell по вопросам стратегического анализа и планирования, причиной того, почему так много фирм разочаровывается в планировании, является их чрезмерное доверие к конкретным прогнозам. Чтобы преодолеть эту проблему, компания Shell и многие другие, включая GE, сейчас применяют планирование сценариев для того, чтобы создать целый ряд возможных вариантов будущего развития, относительно которых можно разрабатывать различные стратегические планы.

Множество индивидуальных прогнозов, подлежащих объединению в сценарий, выбирают разными способами. Анализом взаимного влияния факторов можно воспользоваться для того чтобы создать один “наиболее вероятный” сценарий, хотя этот метод является ограниченным, поскольку зависит от результатов прогнозов, объединенных в матрицу. После выбора наиболее вероятного сценария можно составить другие граничные сценарии путем изучения отклонений от основного направления. Альтернативным образом автоматически или по группам

можно выбрать “отдельные тематические сценарии”. Одними из первых методом создания сценариев начали пользоваться военные. Процесс, выбранный ими, состоял в произвольном сочетании событий и тенденций с целью формирования альтернативных вариантов. Более популярный управленческий подход заключается в проведении собрания экспертов, одаренных богатым воображением, для обсуждения нескольких предварительно описанных тенденций, тем и гипотез.

Затем по каждой теме составляется сценарий под названием, явно подчеркивающим его наиболее характерные особенности. Например, сценарий под названием “Неистовое общество” предполагает развитие ситуации, в которой наблюдается экспоненциальный рост показателей преступности и гражданского неповиновения; сценарий “Пределы развития” отражает ситуацию краха мировой экономики и падения численности населения в случае достижения материальных пределов.

Сколько нужно составить сценариев? Мы бы сказали, несколько. Одному наиболее вероятному сценарию, скорее всего, будут присущи слишком многие недостатки, связанные с проблемой недальновидного планирования. Очевидно и то, что процесс стратегического планирования был бы просто смешон в случае создания дюжины сценариев и тестирования стратегий относительно каждого из них. Поэтому определяясь с количеством составляемых сценариев, нужно найти компромисс между стремлением к безопасности и потребностью в простоте.

9.5.8. Анализ взаимного влияния факторов

Анализ взаимного влияния факторов применяется для изучения потенциального взаимодействия между прогнозами. Отдельные события могут взаимодействовать между собой, ослабляя влияние друг друга, в то время как другие факторы способствуют ускорению развития или приближению катастрофы. Например, предсказание Мальтуза (1777-1834) о том, что мировое население вымрет от голода из-за постоянного роста населения при ограниченных земельных ресурсах, оказалось ошибочным, поскольку рост населения более чем уравновешен темпами роста сельскохозяйственной производительности.

Двумя изобретениями, которые оказали взаимно усиливающее воздействие, стали технологии жидких кристаллов и кремниевых чипов. Друг без друга ни то, ни другое изобретение не привело бы к революционным изменениям в сфере производства часов или компьютеров так, как это произошло на самом деле. В простой форме анализ взаимного влияния факторов представляет собой сводку возможных событий в виде матрицы, позволяющей рассмотреть взаимодействие между каждой парой событий (рис. 9.6).

Если наступят следующие события...

Какое влияние будет оказано на эти события?	Событие	1	2	3	4	5
	1	—	?	?	?	?
	2	?	—	?	?	?
	3	?	?	—	?	?
	4	?	?	?	—	?
	5	?	?	?	?	—

Рис. 9.6. Анализ взаимного влияния факторов

Затем матрицу изучают, задавая вопросы типа: Если имеет место событие 1, какое влияние будет оказано на события 2, 3, 4 и т.д.? Как правило, рассмотрению подлежат три формы воздействия:

1. Импульс: усилит или ослабит событие 1 влияние событий 2, 3 ...?
2. Время: наступление других событий будет ускорено или отсрочено?
3. Вероятность: обеспечит данное событие, потребует или предотвратит наступление других событий?

Иногда подразумевается, что оценку должен выполнять аналитик, но данный процесс отличается тем, что для его успешного осуществления лучшим способом является коллективная работа.

Во время первого рассмотрения экспертам можно задать вопросы о вероятном уровне воздействия для каждой ячейки, а затем предоставить больше информации о случаях, когда предполагается сильное взаимодействие. На этом этапе анализ взаимного влияния факторов может и прекратиться, поскольку участникам придется принять во внимание комплексную динамику событий. Даже на таком уровне данный метод обладает потенциалом совершенствования внутреннего соответствия прогнозов и выявления предпосылок.

Анализ взаимного влияния факторов дает основу для развития более сложных видов анализа. События, вероятно, будут не просто влиять друг на друга по типу “один к одному”. Вся матрица будет выглядеть как интерактивная, то есть, например, событие 1 будет оказывать влияние на события 2, 5 и 6; событие 2 будет связано с событиями 5, 7 и 9; событие 5 воздействует на события 1 и 2 и так далее.

Для оценки этих принципов влияния применялось многократное компьютерное моделирование с целью определения вероятности распределения событий во времени.

9.6 ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Хотя наш обзор методов прогнозирования никак нельзя назвать исчерпывающим, очевидно одно: таких методов существует достаточно много. Вопросы, которые задают менеджеры: Какой из них является действенным? Какими методами пользоваться? Когда?

Один из важнейших принципов состоит в том, чтобы осознать недостатки используемых методов и пользоваться ими только в соответствии с их предназначением. В табл. 9.1 приведены рекомендации относительно применения определенных методов в различных целях. В данном случае деление на категории не является жестким, и, вероятно, любой из методов может быть применим относительно одной или двух соседних ячеек.

Например, мнениями экспертов можно воспользоваться как для **среднесрочного прогнозирования спроса**, так и в целях **прогнозирования технологических изменений**. Перенос методов далее соседних ячеек опасен. Анализ временных рядов иногда позволяет с точностью прогнозировать объем продаж на три года вперед, но он основан на неверном предположении о том, что прошлое будет без конца повторяться в будущем.

Исследования, направленные на сравнение точности методов, полезны по двум причинам: они позволяют выявить наиболее эффективные методы и помогают убедиться в том, что сложные математические методы не всегда эффективнее простых.

В целях краткосрочного прогнозирования специалисты по статистике сделали метод **анализа временных рядов** более усложненным. К счастью для менеджеров, но не для статистиков, сравнительные исследования показали, что метод **простого экспоненциального сглаживания** обычно превосходит по эффективности другие методы (Gardner, 1985); к тому же такие слишком сложные методы, как **метод Бокса-Дженкинса**, не предполагают повышения точности прогнозирования (Makridakis et al., 1993). По очевидным причинам такие исключительно сложные альтернативные методы не были рассмотрены в настоящей книге.

В целях среднесрочного прогнозирования **субъективные методы**, которые зависят только от человеческих суждений, а также простые экстраполяции, например, **аппроксимация кривой**, оказываются одинаково эффективными (Lawrence et al., 1985). Тем не менее такой результат зависит от обстоятельств.

Субъективные методы могут быть усовершенствованы с помощью методов Дельфи и самостоятельного прослеживания (Armstrong and Hutcherson, 1989). **Методы, основанные на суждениях**, также превосходят по надежности **анализ тенденций** в том случае, если в последнее время наблюдаются значительные изменения объемов продаж и есть некоторые знания о том, что именно оказывает влияние на прогнозируемые объемы.

Таблица 9.1. Методы прогнозирования, цели применения временные диапазоны

Прогнозирование	Период времени		
	Краткосрочное (до 1 года)	Среднесрочное (от 1 года до 3 лет)	Долгосрочное (более 3 лет)
Объем продаж компании	Мнения специалистов по продажам Анализ временных рядов	Намерения покупателей Коэффициенты цепочек Проверка концепций Рыночный коэффициент Многомерное прогнозирование продаж Пробный маркетинг	
Спрос	Анализ временных рядов	Аппроксимация кривой Мнение экспертов Рыночное накопление статистический анализ спроса	Распространение (диффузия) Опережающие индикаторы
Технологии		Распространение (диффузия) Мнение экспертов S-образная кривая	Метод самостоятельного прослеживания Метод Дельфи Замена Анализ тенденций
Будущее			Анализ взаимного влияния факторов Составление сценариев

Упомянутый недостаток анализа тенденций обусловлен простотой подхода: анализом тенденций не предусмотрено восприятие внешней информации или быстрое реагирование на поэтапные изменения. И наоборот, анализ тенденций оказывается эффективнее, чем методы, основанные на суждениях, если в распоряжении имеется большое количество данных о прежних объемах продаж или когда имеет место регулярное значительное увеличение объемов продаж (Sanders and Ritzman, 1992).

Эконометрические методы, включая **многомерный анализ спроса** и многомерное прогнозирование продаж, полезны для изучения степени влияния известных и моделированных воздействий.

В таких случаях воздействия должны быть значительными и непосредственными, иначе из-за пределов погрешности различия будут сглажены. Эконометрические методы действительно являются более действенными, чем анализ тенденций и методы, основанные на суждениях, если наблюдаются существенные изменения. Опять же анализ тенденций обладает недостатком, связанным с неспособностью быстрого “обучения”, а экспертам бывает трудно представить себе радикальные изменения.

Результаты сравнения **прогнозирования новых продуктов** особенно удобны. Предсказать объем продаж нового продукта непросто – оценка на раннем этапе в среднем на 65 процентов бывает ошибочной (Tull, 1967). К счастью, степень

ошибочности не увеличивается в зависимости от заблаговременности сделанного прогноза. Относительно нереалистичный, зато недорогой **предварительный пробный маркетинг** дает примерно те же результаты прогнозов, что и полномасштабные испытания на рынке. Проверка концепций тоже позволяет получить такие же результаты, как и пробный маркетинг, если тестируемый продукт представляет собой прибыльную модификацию существующего товара. В данном случае изменяется роль прогнозирования нового продукта.

Вместо того чтобы проверять, каким будет объем продаж, уже располагая реальным продуктом, менеджеры могут провести испытания и определить, какими были бы объемы продаж, если бы такой продукт действительно существовал! Если концепция не пойдет, можно быстро и без труда подыскать альтернативу.

Разработки в области объединенного анализа позволяют относительно легко проводить одновременное испытание и совершенствование нескольких концепций продукта одновременно. Благодаря таким объединенным экспериментам можно даже предсказать вероятные объемы продаж по некоторым концепциям, которые еще даже не прошли испытания (Cattin and Wittink, 1992).

Отчасти решить сложную проблему выбора подходящего метода прогнозирования можно, используя сразу несколько методов. Сочетание методов прогнозирования позволяет сгладить некоторые проблемы, свойственные отдельному методу. В частности, рекомендуется сочетать прогнозы, полученные с помощью различных методов, например, эконометрических и методов, основанных на суждениях (Blattberg and Hoch, 1992).

Не беспокойтесь о весовых коэффициентах, применяемых при сочетании методов: в случае присвоения равных весовых коэффициентов точность прогноза будет такой же, как и в случае применения каких бы то ни было других схем (Clemen, 1989).

Что касается выбора методов прогнозирования, можно дать несколько простых рекомендаций:

- Применяйте более простые и понятные методы, а не сложные, которые понимают далеко не все.
- Простые методы зачастую не менее эффективны, чем сложные.
- Не выбирайте метод прогнозирования, полагаясь на точность прогнозов, полученных с его помощью в прошлом. Рассматривайте пригодность метода с точки зрения задачи, требующей решения.
- Пользуйтесь различными методами и сочетайте их.
- “Дорогой” не всегда значит “хороший”.
- Прежде чем принимать решения, основанные на результатах прогноза, обдумайте способы их получения, примите во внимание недостатки и риски, связанные с методом прогнозирования.

Составляя прогнозы, следует помнить, что на существующих рынках, где не происходит значительных изменений, вряд ли можно изобрести что-нибудь лучше простой модели, основанной на предположении о том, что завтрашний день будет таким же, как сегодняшний (Brodie and de Kluuver, 1987). Также нужно помнить, что в информации о прошлом вряд ли можно найти признаки предстоящих значительных изменений, поэтому следует внимательно изучать окружающие условия с целью поиска таких признаков. И, наконец, если окружающая среда нестабильна, ключом к успеху в бизнесе станет гибкость, а не искусство прогнозирования!

Пример из практики. Boeing

Компания Boeing, мировой лидер в отрасли самолетостроения, предсказывает темп роста, равный 4,7 процента в год, в сфере воздушных перевозок на протяжении предстоящих 20 лет, и объем рынка новых самолетов и авиауслуг, составляющий 4 700 млрд. долларов США.

Инвестиции авиакомпаний только в новые самолеты, согласно прогнозам, за 20 лет составят 1 700 млрд. долларов. В результате высокого постоянного роста к 2020 году парк реактивных авиалайнеров увеличится с 14 500 до 33 000 самолетов, что означает предъявление непомерно высоких требований к мощностям аэропортов, напряженно работающих уже сейчас.

Согласно прогнозам, опубликованным в вышедшем вчера в Париже "Текущем обзоре рынка 2001 года от компании Boeing" (The Boeing 2001 Current Market Outlook), для удовлетворения растущего спроса на авиа перевозки потребуется 18 400 новых самолетов и еще 5 100 самолетов для замены существующих. Около 9 500 самолетов, совершающих полеты сегодня, через 20 лет по-прежнему останутся в рабочем состоянии.

Темпы роста в Азиатско-Тихоокеанском регионе, составляющие около 6,4 процента в год, означают, что к 2020 году этот регион будет соперничать с Северной Америкой по объемам перевозок, поскольку эти объемы на более зрелых рынках США и Канады, согласно прогнозам, будут расти всего на 3,1 процента в год. Самым быстро развивающимся рынком является Латинская Америка: среднегодовой темп роста здесь равен 7,7 процента.

Прогнозы развития глобального рынка подтверждают уверенность компании Boeing в предстоящем дроблении отрасли воздушных перевозок, поскольку пассажиры предпочитают более частые беспосадочные перелеты. Они стремятся сократить время, затрачиваемое на поездки, а не совершать перелеты по магистральным воздушным трассам с пересадками в перегруженных узловых аэропортах.

*Как вчера сообщили аналитики, в мае авиакомпании США пережили период самого резкого падения доходов, и, как пишет Эндрю Эджклифф Джонсон, Нью-Йорк, июнь станет вторым из самых тяжелых месяцев в истории авиакомпаний. Сэмюэл Баттрик из UBS сообщил, что доходы в мае упали на 10 процентов – это самый резкий спад с момента начала регистрации доходов в 1976 году.

Вопросы для обсуждения

1. На чем, по-видимому, основаны долгосрочные прогнозы компании Boeing в отношении мирового рынка авиаперевозок?
2. С чем связаны противоречия между новостями, прозвучавшими на Парижском авиа-шоу, об удвоении самолетного парка и сообщениями, полученными от UBS Warburg, Нью-Йорк, о том, что авиакомпания США переживают второй из самых трудных месяцев в своей истории?
3. Через 18 месяцев после публикации своих громких прогнозов, компания Boeing закрыла заводы в Сиэттле и прекратила работу над проектом Sonic Cruiser по разработке 250местного лайнера для полетов на дальние расстояния, который должен был прийти на смену воздушному гиганту-аэробусу A380 на 555 мест. Свидетельствует ли такой поворот событий о серьезных проблемах с прогнозированием рынка, выполняемым для принятия стратегических решений?

Часть 3

Анализ конкурентоспособности в данный момент и в будущем

В третьей части книги более подробно рассматриваются вопросы сегментации рынка и анализа рыночной позиции. Глава 10 знакомит с принципами, лежащими в основе конкурентного позиционирования и рыночной сегментации, и показывает, как они влияют на выбор целевых рынков. Затем авторы более подробно останавливаются на логике сегментации как методе определения целевых рынков и проводят сравнение альтернативных оснований для сегментации как потребительского, так и делового рынка. В завершение рассматривается вопрос о том, насколько полезно устанавливать и описывать сегменты рынка, а также какое значение имеет интеграция стратегий, основанных на сегментации рынка, с особенностями и умениями организации, при учете внешних факторов. В главе 11 приводится подробный анализ методов сегментации и исследований в области позиционирования. Рассматриваются два принципиально различных между собой подхода. При первом подходе, который называют априорным, основания для сегментации выбираются заранее, как правило, исходя из стереотипов использования продуктов/ брендов или демографических характеристик клиентов.

При втором подходе, основанном на том, что будет впоследствии, или на гнездовом делении, сегменты определяются исходя из набора характеристик, но без готовых разработок о том, какая структура образуется на рынке. Затем исследуются методы сбора данных для сегментации (при этом авторы соотносят их с методами рыночных исследований, описанными в главе 7), способы анализа этих данных для установления и описания рыночных сегментов, а также рассматривается вопрос эмпирического подтверждения полученной в ходе сегментации структуры. Вслед за этим авторы описывают качественные и количественные методы анализа рыночного позиционирования. Первые изучают использование целевых опросов групп и углубленных интервью для определения образа организации или продукции и положения на рынке. Глава завершается описанием количественных методов составления графиков отношения к товару.

В главе 12 рассматривается выбор целевого рынка в зависимости от результатов анализа возможных вариантов, описанных выше. Предлагаются два основных критерия выбора целевых рынков. Первый относительная привлекательность каждого возможного сегмента. Она зависит от множества факторов, к которым относятся размер, перспективы развития, реальная возможная маржа, степень конкурентной борьбы и т.д. Вторым ключевым критерием выступает прочность организации в обслуживании этого потенциального целевого рынка. Она определяется тем, какие ресурсы в сравнении с конкурентами есть у организации, какими активами маркетинга она располагает сейчас и на какие может рассчитывать в будущем, а также какие возможности и умения по отношению к конкурентам она может призвать на помощь и применить в своей деятельности.

10. Принципы сегментации и позиционирования

«Организации, ориентированные на конкретные рыночные цели, доминируют в своих целевых сегментах, отражая действия конкурентов, которые стоят на позициях широкого охвата рынка и которым приходится идти на компромисс, чтобы обслуживать данный сегмент, и обходя соперников, нацеленных на те же сегменты... Нацеленные стратегии становятся значимыми оттого, что они проводят различие между охватываемыми сегментами и остальной частью рынка.»

Дей (1994)

ВСТУПЛЕНИЕ

До настоящего времени наш метод исследования маркетинга опирался, в основном, на установление и использование ключевых различий, например, в возможностях маркетинга и конкурентоспособности. Сейчас внимание сосредоточено на двух сферах дифференциации, которые имеют особенно большое значение. Это различия между альтернативными рыночными предложениями, касающиеся клиентов, то есть конкурентное позиционирование поставщиков, продукции, услуг и брендов. И, во-вторых, это различия между клиентами с точки зрения их отличительных свойств, поведения и потребностей, имеющие значение для лиц, ответственных за принятие маркетинговых решений при разработке прочных маркетинговых стратегий, то есть сегментация рынка.

Разграничение между конкурентным позиционированием и рыночной сегментацией проиллюстрировано на рис. 10.1, откуда следует, что ключевыми моментами являются:

- **Конкурентное позиционирование:** рассматривает, как клиенты воспринимают альтернативные предложения на рынке в их сравнении, например, автомобили Audi, BMW и Mercedes средней стоимости с кузовом “седан”, если сравнивать их между собой по стоимости, качеству и “престижности” или образу?
- **Сегментация рынка:** это то, как мы, участники рынка, можем разделить рынок в соответствии с группами подобных клиентов, и каковы важные различия между этими группами. Например, каковы характеристики группы покупателей автомобилей средней стоимости с кузовом “седан”, предпочитающих те или иные продукты и стиль совершения покупок?
- **Потребности клиентов:** несмотря на то, что позиционирование и сегментация представляют собой разные концепции, их связывают потребности клиентов. Речь идет о том, что наиболее надежный вид сегментации сосредоточивает свое внимание на полезностях, которые имеют самое большое значение для различных типов клиентов. А самое прочное по отношению к конкурентам положение, выгодное для компании, когда клиенты осознают, что выбирают поставщика или продукт потому, что он наилучшим образом удовлетворяет их потребности.



Рис. 10.1. Конкурентное позиционирование и рыночная сегментация

В этом смысле позиционирование и сегментация являются, отдельными элементами процесса разработки стратегии, благодаря которым получаем необычайно мощные инструменты; но в основе своей они связаны между собой главным – оба нацелены на удовлетворение потребностей клиентов лучше, чем это делают конкуренты.

С точки зрения практической деятельности, позиционирование и сегментация могут быть связаны между собой. Последовательность планирования можно представить в следующем виде (рис. 10.2):

- **сегментация рынка:** установление наиболее эффективных оснований для деления рынка, определение клиентов в различных сегментах и описание сегментов;
- **выбор целевых рынков:** оценка привлекательности различных сегментов рынка, частей сегментов (рыночных ниш) или групп сегментов и выбор тех, которые станут целевыми для нашего маркетинга;
- **конкурентное позиционирование:** установив положение конкурентов (на рынке и в целевых сегментах или рыночных нишах), разработать собственную стратегию позиционирования;
- **итерация:** понимание позиционирования конкурентов и возможных стратегий позиционирования влияет на наше мнение о привлекательности различных рыночных сегментов и о выборе рыночных целей и может изменить наш способ сегментации рынка, что приведет к пересмотру методов выбора рыночных целей и позиционирования.

Несмотря на то что позиционирование и сегментация являются отдельными стратегическими концепциями, между ними есть много общего, имеющего большое значение при их рассмотрении. Обе они связаны с восприятием: строятся на осознании того, как клиенты сравнивают и понимают альтернативные рыночные предложения, итого, как участники рынка понимают полезности, которые хотят получить от продуктов или услуг. Но, кроме того, обе они поддаются количественному анализу, опирающемуся на исследования.

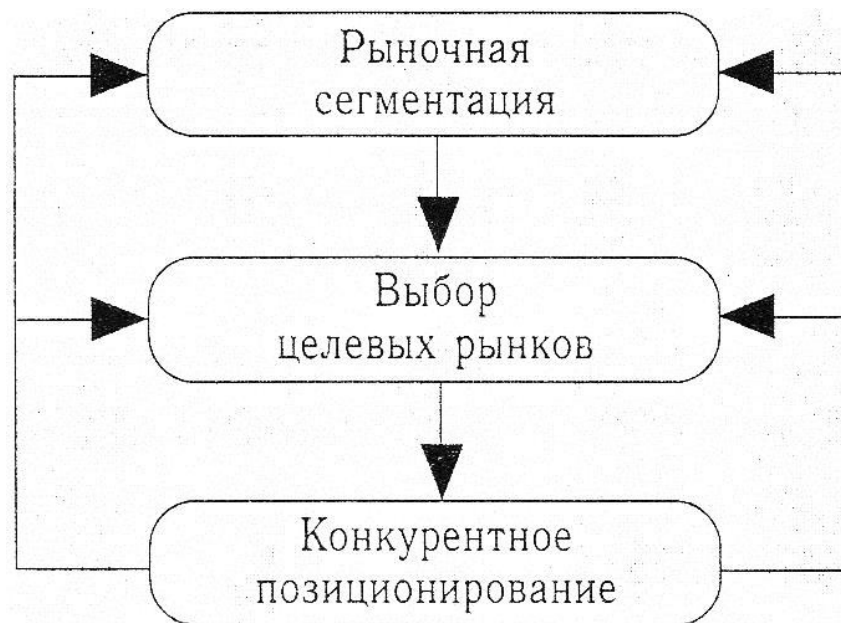


Рис. 10.2. Этапы сегментации и позиционирования

Мы рассматриваем эти вопросы следующим образом. Данная глава посвящена установлению различий между позиционированием и сегментацией и разъяснению концепций и принципов, лежащих в их основе. С этих позиций мы переходим к оценке технических аспектов разработки моделей позиционирования и сегментации, которые освещаются в главе 11. Их последствия для разработки маркетинговых стратегий рассматриваются в главе 13 (о создании устойчивого конкурентного преимущества на целевых рынках) и в главе 20 (об интеграции позиционирования и сегментации с целью создания надежных маркетинговых стратегий на будущее).

10.1 ПРИНЦИПЫ КОНКУРЕНТНОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

Конкурентное позиционирование как аспект разработки маркетинговой стратегии имеет следующую формулировку:

“Позиционированием являются действия компании по разработке своего предложения и имиджа таким образом, чтобы они заняли значимое и особое по отношению к конкурентам место в представлении целевых клиентов”. (Kotler, 1997.)

Важнейшим принципом конкурентного позиционирования является рассмотрение отношения клиентов различных частей рынка к конкурирующим компаниям, продуктам/услугам или брендам. Важно помнить о том, что позиционирование может применяться на любом из трех уровней:

- **компаний:** например, в сфере розничной торговли продуктами питания Соединенного Королевства главными конкурентами выступают компании Tesco, Sainsbury's и Asda, и позиционирование строится на их корпоративной идентичности;

- **продукты и услуги:** позиционирование проводится также и на уровне продуктов, что можно увидеть на примере пылесоса Dyson при сравнении его с продуктами примерно одинаковой с ним цены от компаний Hoover и Electrolux;
- **бренды:** конкурентное позиционирование чаще всего, наверное, рассматривается применительно к идентичности брендов Coca-Cola против Pepsi и т.д.

И действительно, некоторые случаи иллюстрируют значение этих уровней в их взаимосвязи между собой. Например, Virgin – это компания, которая олицетворяет собой определенные ценности в представлении клиентов (упрощенные финансовые услуги); эти ценности переносятся на продукты компании и обеспечивают идентичность бренда для различных продуктов и услуг.

Конкурентное позиционирование можно рассматривать в определенном смысле как результат действий компании по созданию эффективной конкурентной дифференциации своих продуктов и услуг. Однако, Котлер (Kotler, 1997) высказывает мнение о том, что не все конкурентные отличия могут обеспечить прочное конкурентное положение; действия по созданию уникальности должны соответствовать следующим критериям:

- значимость – отличие должно создавать полезность, которая высоко ценится в глазах значительного количества клиентов;
- отличие и преимущество – другим компаниям невозможно скопировать отличие или найти более удачное решение;
- превосходство – отличие должно обеспечивать клиентам превосходство в получении рассматриваемой полезности;
- возможность сообщения – необходимо, чтобы об отличии клиенты были проинформированы и могли разобраться в нем;
- доступность – целевые клиенты должны быть в состоянии платить за отличие;
- выгодность – отличие должно диктовать такую цену, которая будет выгодна для компании.

Одним из способов, которым мы пользуемся для описания результатов поиска отличий, имеющих значение для целевых клиентов, а, также особого способа проведения этих различий, является концепция предложения полезности данного клиентам обещания, заключающего в себе положение, которое мы хотим занять по отношению к своим конкурентам. Например, в середине 1990х годов корейская автомобильная компания Daewoo без всяких предварительных действий завоевала 1 процент автомобильного рынка Соединенного Королевства быстрее, чем это когда-либо удавалось любому производителю автомобилей. В автомобилях, которые она продавала, не было ничего особенного, это были старые модели General Motors, выпущенные по лицензии. Особенностью же было ясное и четкое предложение полезности сегменту рынка, который она выбрала своей целью, основанное на четырех принципах:

1. **Непосредственные связи:** особое отношение к клиентам, когда компания работает с ними не через традиционных дистрибьюторов, а напрямую, и поддерживает контакт в течение всего времени совершения покупки и пользования продуктом.
2. **Беспрепятственность:** открытое общение с клиентами без навязывания покупок или торговли по поводу цен.
3. **Душевное спокойствие:** все клиенты платят по одной цене, и в сделки включаются многие характеристики, которые традиционно предлагаются за дополнительную оплату.
4. **Вежливость:** проявление уважения к потребностям и предпочтениям клиентов в процессе работы с ними.

На основе этого предложения компания Daewoo быстро заняла прочное конкурентное положение в отдельном сегменте автомобильного рынка.

Конкурентное положение можно строить на любом аспекте продукта или услуги, которые определяют их полезность для клиента на данном рынке, но в позиционировании важно то, что имеет значение в восприятии клиентов.

На самом деле термин “позиционирование” ввели в обращение Райс и Траут (Ries and Trout, 1982), использовавшие его для описания творческого процесса, в соответствии с которым:

“Позиционирование начинается с продукта. Отдельного товара, услуги, компании или даже человека... Но позиционирование имеет дело не с продуктом. Позиционирование – это то, как вы влияете на сознание потенциальных покупателей. То есть вы создаете своему продукту определенное положение в сознании потенциальных покупателей”.

Подход Райса и Траута к “борьбе за мнение своих клиентов” сильно ориентирован на коммуникации маркетинга и имидж бренда, тогда как конкурентное позиционирование, как мы уже убедились, несколько более широкое понятие, которое признает влияние каждого аспекта рыночного предложения, важного с точки зрения клиентов для создания отличительной ценности. Подытожить рассуждения, лежащие в основе данной концепции, можно, если например, сконцентрироваться на полезности для клиента и завоевании его мнения:

“Вы покупаете не уголь, а тепло; вы покупаете не билеты в цирк, а волнующие впечатления; вы покупаете не газету, а новости; вы покупаете не очки, а способность видеть; вы не продаете продукты – вы создаете им положение”.

Значение однозначного и прочного конкурентного позиционирования подчеркивает Котлер (Kotler, 1997), предупреждая об основных ошибках позиционирования (рис. 10.3), которые могут подорвать маркетинговую стратегию компании:

- **недостаточное позиционирование:** когда клиенты имеют лишь смутное представление о компании или ее продуктах и не видят в ней ничего особенного, продукт становится “одним из многих”;
- **чрезмерное позиционирование:** когда клиенты слишком узко понимают компанию, продукт или бренд: компания Mont Blanc продает ручки стоимостью в несколько тысяч фунтов стерлингов, но для нее важно, чтобы ее клиенты знали, что ручку Mont Blanc можно приобрести и менее чем за 100 фунтов стерлингов;
- **нечеткое позиционирование:** частые изменения и противоречивые сообщения могут просто сбить клиентов с толку, лишив их представления о позиционировании компании. Нерешительность компании розничной торговли Sainsbury’s в вопросе о том, вводить ли ей карточки постоянных клиентов в противовес компании Tesco, которая уже ввела такие карточки, и в вопросе об уровне цен по отношению к другим розничным торговцам, способствовала тому, что в 1990х годах компания лишилась своего лидерства на рынке;
- **позиционирование, вызывающее сомнения:** заявления относительно компании, продукта или бренда могут просто не принять, независимо от того, правдивы они или нет. Компания розничной торговли British Home Stores не достигла желаемой цели – занять положение “лучших магазинов одежды для современных женщин и всей семьи” на рынке, где по-прежнему доминирует Marks & Spencer, несмотря на то, что с некоторых пор у них появились проблемы.

		Заявленная уникальность	
		Узкая	Широкая
Правдоподобие	Вероятно	Чрезмерное позиционирование Чересчур эксклюзивный продукт	Недостаточное позиционирование Ничего особенного
	Менее вероятно	Позиционирование, вызывающее сомнения Неправдоподобные заявления	Нечеткое позиционирование Непонятно, каково положение продукта

Рис. 10.3. Риски и ошибки позиционирования

Позиционирование в сущности связано с пониманием того, как клиенты сравнивают альтернативные предложения на рынке, и с созданием стратегий, которые показывают клиентам, в чем состоит важное для них отличие предложения компании от предложений нынешних или потенциальных конкурентов. Конкурентное позиционирование, наряду с сегментацией рынка, является основным моментом разработки эффективных маркетинговых стратегий

(см. главу 14). Рассмотренные особенности конкурентного позиционирования можно сравнить с принципами сегментации рынка.

10.2 ПРИНЦИПЫ СЕГМЕНТАЦИИ РЫНКА

Современные рынки имеют две важнейшие характеристики. Это степень возможной сегментации (по причине появления все новых и новых различий между клиентами и их потребностями их приходится рассматривать по отдельности) и наличие гораздо более продвинутых технологий коммуникации, распределения и производства, позволяющих реализовывать стратегии сегментации.

В некоторых случаях это приводит к “микросегментации” или “индивидуальному маркетингу”, где каждый клиент рассматривается как отдельный сегмент рынка.

Если группы или отдельные лица на рынке отличаются по своим потребностям или желаниям, или по своему отношению и предрасположенности к рыночным предложениям, то такой рынок можно сегментировать, иными словами, можно разделить весь большой рынок на дробные группы (сегменты), которые будут служить рыночными целями.

История представлений о сегментации рынка прослеживается до Смита (Smith, 1956), который выявил различие между стратегиями дифференциации продукции (применение рекламных технологий, чтобы повлиять на спрос в пользу продукта) и сегментацией рынка (корректировка рыночных предложений самыми разными способами таким образом, чтобы они точнее отвечали потребностям различных клиентов).

Бейкер (Baker, 1992) рассматривает это как первую логически последовательную формулировку разграничительного маркетингового представления о структуре рынка, представляющую компромисс между точкой зрения экономиста, для которого рынок представляется единым целым, и ученого, изучающего поведенческие аспекты отдельных покупателей. Если рассматривать сегментацию с таких позиций, то можно считать ее логическим продолжением концепции маркетинга и рыночной ориентации (см. главу 1).

10.3 ПРЕДПОСЫЛКИ, ЛЕЖАЩИЕ В ОСНОВЕ СЕГМЕНТАЦИИ РЫНКА

Рассмотрим вначале требования, лежащие в основе сегментации рынка, и обзорно коснемся вопросов, связанных с сегментацией.

10.3.1. Требования, лежащие в основе сегментации рынка

Можно представить три основных положения, которые служат фундаментом для сегментации рынка как компонента маркетинговой стратегии:

1. Чтобы сегментация была успешной, клиенты должны отличаться между собой по какому-то важному признаку, который можно использовать для деления

всего рынка. Если бы между ними не было различий по некоторому существенному признаку, то есть если бы они были совершенно однородными, то не было бы и необходимости или оснований для сегментации рынка. Однако в реальной жизни все клиенты отличаются между собой. Является ли конкретное отличие основанием для сегментации – зависит от того, в какой мере отличия связаны с разными стереотипами поведения (например, с разной степенью потребности в продукте или услуге или с разными требованиями к использованию/полезности), или восприимчивы к различным сочетаниям элементов маркетинга (например, различным предложениям продуктов/услуг, разным СМИ, сообщениям, ценам или каналам распределения). То есть зависит от значимости отличий для нашего способа разработки маркетинговой стратегии.

2. Использование сегментации в практической деятельности обычно требует, чтобы сегменты, выбранные в качестве целевых, можно было определить через измеримые характеристики, что позволит оценить их потенциальную ценность как рыночных целей и установить потенциальную ценность для каждого такого сегмента. Решающее значение в применении системы сегментации для принятия более оптимальных маркетинговых решений имеет способность стратега-маркетолога оценить привлекательность сегмента рынка и имеющиеся или потенциальные преимущества компании в обслуживании данного рыночного сегмента. В зависимости от уровня анализа в рамках сегментации, для выполнения этой задачи может потребоваться внутренний анализ компании или внешняя рыночная оценка. Внешняя рыночная оценка сегментов и выбор рыночных целей рассматриваются в главе 12.
3. Для эффективного применения стратегии сегментации необходимо также, чтобы выбранные сегменты были обособлены от остальной части рынка, что позволяет целенаправленно работать с ними с помощью отдельного рыночного предложения. Если сегменты не выделяются четко, они не представляют ясной цели для маркетинговых мероприятий компании.

Любая система сегментации может быть практически полезной лишь в том случае, если будет отвечать всем трем приведенным условиям.

10.3.2. Важные вопросы сегментации рынка

В обзорных целях общее понимание вопросов, затрагиваемых при изучении и применении сегментации рынка, относится к четырем сферам, предложенным Пирси и Морганом (Piercy and Morgan, 1993):

1. Методология рыночной сегментации.
2. Критерии тестирования сегментов как надежных рыночных целей.
3. Собственно стратегическое решение о сегментации.
4. Внедрение стратегии сегментации в компании.

Методология рыночной сегментации

Методологические средства, которыми можно воспользоваться при разработке систем сегментации, связаны с двумя вопросами. Во-первых, вопрос выбора переменных, или характеристик клиентов, с помощью которых происходит деление рынка, “оснований” для сегментации рынка. Во-вторых, смежный вопрос о том, какие процедуры или методы следует применять для идентификации и оценки сегментов рынка. Основания для сегментации рассматриваются ниже, а методам исследований в области сегментации рынка посвящена глава 11.

Тестирование надежности сегментов

Если сегменты удастся идентифицировать при помощи выбранных оснований и методов, то возникает вопрос о том, как следует оценивать их, рассматривая в качестве потенциальных целей. В классическом докладе Фрэнк (Frank et al., 1972) высказал мнение: чтобы представлять собой подходящую рыночную цель, сегмент должен быть измеряемым, доступным, существенным и уникальным в своей реакции на рыночные стимулы. Эти критерии и сейчас составляют основу большинства подходов (например, см. Kotler, 1997). В действительности оценка рыночных сегментов может быть гораздо сложнее, чем следует из сказанного.

Стратегическое решение о сегментации

Если рынок допускает анализ и моделирование сегментов и позволяет выявлять привлекательные сегменты, то необходимо принимать решение, стоит ли брать эти данные за основу разработки маркетинговых стратегий и программ, а также стоит ли нацеливаться на весь рынок или сосредоточиться на некоторой его части. Эти вопросы стратегии рассматриваются в главе 12.

Внедрение стратегии сегментации

И наконец, есть вопрос о способности организации практически реализовать принцип сегментации, и более того, о том, в какой мере особенности корпорации должны в первую очередь определять принцип сегментации. Эти вопросы рассматриваются в конце данной главы.

10.4 ОСНОВАНИЯ ДЛЯ СЕГМЕНТАЦИИ РЫНКОВ

Главными вопросами сегментации рынка является определение оснований, по которым следует делить рынок, а также сколько сегментов можно выбрать в качестве целевых на конкретном рынке. Выбор основания для сегментации имеет решающее значение для получения четкого представления о природе рынка, если брать за основу разные признаки, можно получить совершенно разные результаты.

По сути, процесс сегментации и творческого выбора различных оснований для сегментации – это не просто механическая работа из области статистического анализа; она часто помогает по-новому понять старые рыночные структуры, что в свою очередь может открыть для организации новые возможности. Помимо выбора подходящих оснований для сегментации, которые доступны для маркетинговой стратегии, сегменты, как правило, описывают еще и по общим

характеристикам. Сегменты, выделенные, например, по признаку предпочтения конкретного бренда, можно дополнительно описать по демографическим признакам и по отношению потенциальных клиентов, что позволяет выбрать подходящие СМИ для рекламно-пропагандистской деятельности и лучше понять выбранные сегменты, с которыми предстоит работать.

Далее мы разберем важнейшие основания для сегментации, которые применяются на потребительских рынках, а потом обратимся к промышленному и деловому рынкам.

10.5 СЕГМЕНТАЦИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ РЫНКОВ

Переменные, используемые при сегментации потребительских рынков, можно грубо разделить на три основные класса:

1. Общие сведения о клиентах.
2. Отношение клиентов.
3. Поведение клиентов.

Первые две характеристики связаны с предрасположенностью человека к действию, тогда как последняя – с фактическим поведением на рынке.

10.5.1. Общие сведения о клиентах, используемые для сегментации рынка

Общие сведения, которые часто называют классификационными данными, не изменяются за то время, которое проходит между покупками. Эти сведения индивидуальны для каждого клиента, но не имеют связи с его поведением на конкретном рассматриваемом рынке. Общие сведения можно классифицировать по двум основным аспектам(рис. 10.4).

Первым аспектом является происхождение критериев. Критерии могут заимствоваться из других отраслей, и тогда они не будут специфическими для маркетинга, а будет считаться, что имеют отношение к маркетинговой деятельности. К неспецифическим для маркетинга факторам относятся демографические и социально-экономические характеристики, разработанные в сферах социологии и демографии. В альтернативном варианте они могут быть специально разработаны исследователями и учеными сферы маркетинга для решения маркетинговых задач. Как правило, они разрабатываются из-за недостаточности традиционных (социологических) классификаций. Например, неудовлетворенность категорией “общественный класс”, которая использовалась для прогнозирования поведения в маркетинге, послужила причиной разработки систем сегментации в соответствии с образом жизни, а также по жилым районам и других связанных с ней систем.

	Объективные критерии	Субъективные критерии	
Неспецифические для маркетинга	Демографические Пол, возраст, география, субкультура и т.д. Социально-экономические Род занятий, доход, образование	Психографические	Личностные характеристики человека
Специфические для маркетинга	Жизненный цикл потребителя Классификация жилых районов (ACORN) Использование СМИ		Образ жизни

Рис. 10.4. Общие сведения о потребителях

Другим аспектом этих характеристик является способ их определения. Такие факторы, как возраст или пол, можно определить объективно, тогда как индивидуальность и образ жизни (которые совокупно называют “психографическими факторами”) выводятся из субъективных ответов на ряд разнообразных вопросов.

Чаще всего используются такие переменные.

Демографические характеристики

Такие критерии, как возраст и пол покупателей и потребителей, относятся к числу самых распространенных оснований для сегментации рынков:

Пол: базовый метод сегментации рынка бытовых потребительских товаров и продуктов питания состоит в том, чтобы определить в качестве конкретного рыночного сегмента “домашних хозяев”. В маркетинговых целях “домашними хозяевами” могут быть как женщины, так и мужчины, на которых лежит основная ответственность за закупку продуктов питания и выполнение работы по дому. Вследствие такой сегментации всего потенциального рынка, скажем, взрослого населения, появится уже не такая крупная (примерно в половину первоначального размера) рыночная цель.

Во многих системах сегментации пол как основание для деления используется на первоначальном этапе, после чего происходит дальнейшее уточнение рыночных целей внутри выбранной категории, например, по принадлежности к общественному классу. На некоторых рынках самой подходящей переменной служат половые предпочтения, например, “гей” рынки для определенных продуктов и услуг.

Возраст: возраст используется в качестве основной переменной для сегментации на многих рынках. Классическим примером является рынок

организации досуга и отдыха, где компании-операторы разрабатывают свои продукты специально для конкретных возрастных групп, например, “для людей до 30 лет” или “для людей старшего возраста”. В этих системах сегментации есть основания для существенных различий между сегментами, выделенными по демографическому признаку, и в требованиях, предъявляемых к продуктам/услугам.

Например, компания Cadbury Schweppes недавно разработала новые продукты для молодых посетителей пабов. Один из таких продуктов, Viking – это калорийный продукт-закуска на основе шоколада, который продается в Австралии как “батончик с рожками”.

Главные причины использования признаков возраста и пола как переменных для сегментации состоят в том, что эти характеристики легко и объективно определить и их можно использовать для выбора СМИ. Широко доступные результаты исследований, проведенных синдицированными средствами массовой информации, содержат сведения о привычках просмотра телепередач и чтения печатных материалов отдельно по каждой из данных категорий. Поэтому не составляет труда подобрать средства массовой информации, подходящие для описанных сегментов.

Возраст может также использоваться в сочетании с другими характеристиками, такими как общественный класс. Например, Taylor Nelson AGB разделил рынок спиртных напитков на группы в соответствии с возрастом/общественным положением и привел по каждой группе характер потребления напитков (Grant, 1996):

А. Низкие доходы/молодежь предпочитают общедоступные спиртные напитки для массового потребителя и светлое баночное пиво лагер премиум.

Б. Состоятельные люди/молодежь отдают предпочтение светлому высококачественному бутылочному пиву лагер премиум и сидру.

В. Низкие доходы/люди старшего возраста предпочитают крепкий портер и спиртные напитки, такие как ром, бренди и виски.

Г. Состоятельные люди/старшего возраста типичная склонность к светлому высококачественному бутылочному пиву супер премиум лагер и джинну.

- **Географическое положение:** географическая сегментация может быть полезным способом деления рынка, в особенности для мелких или средних организаций, которые не могут рассчитывать на охват всего рынка, отличающегося большим разнообразием. Многие компании, например, принимают решение продавать свою продукцию только на внутреннем рынке, которое подразумевает, что они исключают мировые рынки из числа своих рыночных целей. И внутри страны можно выбирать лишь региональные рынки, где предложения компании наиболее точно соответствуют рыночному спросу. Например, хаггис – телячий рубец с ливером и приправой лучше всего

покупают в Шотландии, тогда как заливной угорь пользуется успехом в лондонском Ист-Энде.

- **Субкультура:** каждый человек принадлежит к какой-то субкультуре. Субкультуры представляют собой группы в составе общества со специфическими особенностями в отношении или поведении. Субкультура может иметь значение для проведения сегментации скорее всего в том случае, если принадлежность к этой субкультуре будет не временной, а постоянной, и имеет определяющее значение в формировании отношений и/или поведения человека в целом. Основные субкультуры, используемые для проведения сегментации, обычно основываются на расовых, национальных, религиозных или географических характеристиках. Кроме того, субкультуры, существующие в рамках конкретных возрастных групп, можно рассматривать как отдельные рыночные сегменты. Например, в маркетинге отношений важное место стала занимать узконаправленная нацеленность на “микро-сообщества”: канадский банк добился больших успехов, нацелив свою деятельность на очень компактную, но богатую диаспору филиппинцев в Канаде (Svendsen,1997).

У всех описанных выше демографических характеристик, которые служат основанием для сегментации рынков, есть один главный недостаток – нет никаких гарантий, что в результате деления рынка по этим признакам получатся сегменты, однородные по внутреннему составу, но разнородные внешне в том отношении, которое имело бы существенное значение для участника рынка. Внутри одного и того же демографического класса могут оказаться люди, которые ведут себя совершенно по-разному и руководствуются в своих действиях абсолютно непохожими желаниями и потребностями.

Таким же образом и представители разных демографических сегментов могут иметь много общего в своем поведении и побуждениях, что имеет существенное значение и что можно было бы использовать. Поэтому в академических изданиях, посвященных маркетинговым исследованиям, прослеживается лишь незначительное соответствие между демографическими характеристиками и поведением. Несмотря на указанные недостатки, они пользуются популярностью среди практических специалистов по маркетингу благодаря тому, что их можно относительно легко определять.

Социально-экономические характеристики

Такие критерии, как доход, род занятий, возраст завершения образования и принадлежность к общественному классу, широко применяются исследователями по тем же причинам, что и демографические характеристики: их легко определить, и их можно соотнести непосредственно с исследованиями СМИ в целях выбора средств рекламы. Но важнее то, что в основе деления рынков по общественному классу лежит убеждение: представители разных классов должны иметь разный уровень достатка и вести разный образ жизни. В свою очередь образ жизни определяет пристрастие к приобретению определенных товаров и услуг. Социально-экономические критерии лучше всего проявляются в группах, выделенных по общественному положению.

Исследователи в области маркетинга пользуются несколькими системами разделения на общественные классы. Система, применяемая в Соединенном Королевстве Обществом специалистов по маркетинговым исследованиям, представлена в табл. 10.1.

Для многих маркетинговых целей первые и последние два класса объединяются попарно, и, таким образом, стандартная классификация по общественному классу состоит из четырех групп: AB, C1, C2, DE. В Соединенных Штатах в целях сегментации используется несколько альтернативных систем разделения на общественные классы (см. Frank et al., 1972). Но шире всех применяется система, предложенная Уорнером (Warner), табл. 10.2.

Общественный класс используется для определения образа жизни, который, вероятнее всего, будут вести люди. В основе такого определения лежит предположение, что потребители, занимающие более высокое положение на общественной лестнице, склонны тратить большую часть своего чистого дохода на удовлетворение в будущем (например, страхование и инвестиции). А те, кто стоит на нижних ступеньках, на удовлетворение сиюминутных потребностей. Поэтому деление по социально-экономическим признакам может быть особенно полезным при определении сегментов рынков товаров для дома, инвестиций, пива и прессы.

Таблица 10.1. Система классификации по социально-экономическим характеристикам, принятая в Соединенном Королевстве

Профессиональные группы	
РАБОТНИКИ НЕФИЗИЧЕСКОГО ТРУДА	A Примерно 3% населения. Это профессионалы, самые старшие руководители организаций или торговых предприятий или государственные служащие самого высокого уровня. Люди, удалившиеся от дел, в прошлом относившиеся к категории A, а также их вдовы.
	B Примерно 20% населения. Руководители среднего уровня в крупных организациях с соответствующей квалификацией. Главные должностные лица местного самоуправления и государственной службы. Высшие руководители или владельцы крупных предприятий малого бизнеса, учебных заведений и учреждений государственной службы. Люди, удалившиеся от дел, в прошлом относившиеся к категории B, а также их вдовы.
	C1 Примерно 28% населения. Младшие руководители, владельцы мелких учреждений и все остальные лица на должностях, не связанных с физическим трудом. Должности людей этой категории предусматривают самые разнообразные обязанности и разные требования к уровню образования. Люди, удалившиеся от дел, в прошлом относившиеся к категории C1, а также их вдовы.
	C2 Примерно 21% населения. Все квалифицированные работники физического труда, а также работники физического труда, ответственные за других. Люди, в прошлом относившиеся к категории C2, и вышедшие на пенсию. Вдовы в случае, если они получают пенсию за покойного мужа.
РАБОТНИКИ ФИЗИЧЕСКОГО ТРУДА	D Примерно 18% населения. Все частично квалифицированные и неквалифицированные работники физического труда, помощники и ученики квалифицированных рабочих. Люди, в прошлом относившиеся к категории D, и вышедшие на пенсию. Вдовы в случае, если они получают пенсию за покойного мужа.
	E Примерно 10% населения. Все те, кто полностью рассчитывает на защиту государства в долгосрочной перспективе в случае болезни, потери работы, по достижении старости или в других случаях. Лица, безработные сроком более шести месяцев (в противном случае они относятся к классу, соответствующему роду своей прежней деятельности). Временные работники и лица без постоянного дохода. В эту группу попадут также те семьи, в которых отсутствует главный кормилец.

Таблица 10.2. Классификация характеристик общественного положения по Уорнеру (Warner)

Название класса	Описание	Характеристики потребления
Высшие слои - верхняя часть	Элита общества; общественное положение наследуется от родителей	Дорогие приобретения, которые не диктуются потребностями, но решения о покупке принимаются не для того, чтобы произвести впечатление; консервативны
Высшие слои - нижняя часть	Нувориши; очень преуспевающие бизнесмены и профессионалы; положение приобретают благодаря своему состоянию	Расточительное потребление, чтобы продемонстрировать свое состояние, роскошные автомобили, большие дома с огромными участками и т.п.
Средний класс - верхняя часть	Преуспевающие бизнесмены и профессионалы	Приобретения совершаются с целью упрочения своего имиджа преуспевающего человека
Средний класс - нижняя часть	Служащие ("белые воротнички") мелкие бизнесмены	Обеспокоены вопросом утверждения в обществе; решения о покупке; консервативны; ориентированы на дом и семью
Нижние слои - верхняя часть	Производственные рабочие ("синие воротнички"), техники, квалифицированные рабочие	Их удовлетворяет семейный круг
Нижние слои - нижняя часть	Неквалифицированная рабочая сила, низкий уровень образования, низкий достаток	Пристрастие к дешевым "крикливым" низкокачественным товарам; огромную часть времени проводят за телевизором

Индустрия финансовых услуг широко использует социально-экономические группы в маркетинговой деятельности, например, при разработке пенсионных продуктов и продуктов страхования жизни, ориентированных на конкретные группы общества. Одна из компаний вводит программы профессионального аннуитета (годовых выплат) для выплаты повышенной пенсии работникам, занятым на вредном производстве. Размеры надбавок и условия индивидуального страхования здоровья отчасти определяются принадлежностью страхователя к определенному общественному классу (Gardner, 1997).

Но как и в случае с рассмотренными выше демографическими характеристиками, вполне возможно, что у лиц одного общественного класса характер покупок и причины для их совершения будут абсолютно разными. Представьте себе мысленно на минуточку людей одного с вами круга, своих коллег по работе или людей, с которыми вы общаетесь. Есть вероятность, что они попадут в тот же общественный класс, что и вы. Ноне исключена возможность, что они предпочтут другие продукты, руководствуясь другими факторами, и другие бренды.

Практические специалисты и научные круги, занимающиеся маркетингом, высказывают опасение, что общественный класс утрачивает свою значимость как критерий для сегментации рынка. Неудовлетворенность, в частности, критерием общественного класса, а также другими характеристиками, не специфичными для маркетинга, например, переменными для сегментации, послужила причиной разработки специфичных для маркетинга критериев, таких как этап жизненного

цикла клиента, система классификации жилых районов ACORN, и развития исследований в области образа жизни.

Жизненный цикл потребителя

Этап цикла семейной жизни, по сути своей – составная демографическая переменная, включающая такие факторы, как возраст, семейное положение и размер семьи, особенно полезен для определения того, людей какого склада заинтересует категория продуктов (в особенности потребительские товары длительного пользования), и когда они проявят к ней интерес. Например, производители товаров для новорожденных составляют рассылочные списки семей с новорожденными младенцами на основе информации о бесплатных подарках, которые дарят матерям в родильных домах. На списках ставится дата; они используются при рассылке сообщений прямой почтовой рекламы продуктов для растущего младенца; ребенка, начинающего ходить; и ребенка до 14 лет в нужное время по мере подрастания ребенка.

Этап жизненного цикла семьи как инструмент для сегментации рынка был впервые разработан Уэллсом и Губаром (Wells and Gubar, 1966) и впоследствии обновлен и скорректирован Мерфи и Стейплзом (Murphy and Staples, 1979) с учетом изменений в моделях семьи. Основные этапы жизненного цикла представлены в табл. 10.3.

Таблица 10.3. Этапы цикла семейной жизни

Этап	Финансовые обстоятельства и характеристики стиля покупок
Бакалавр Молодой, неженатый / незамужняя, проживает отдельно от родителей	Небольшие расходы, ориентированные на приятное времяпрепровождение; каникулы и развлечения вне дома
Молодожены Молодые пары без детей	Более состоятельны в финансовом отношении, два дохода; покупка дома, некоторых товаров длительного пользования
Полная семья I Младший ребенок в возрасте до 6 лет	Пик покупок для дома; начинаются финансовые затруднения, возможно, только один из супругов зарабатывает средства на жизнь; покупка только "предметов первой необходимости" для дома
Полная семья II Младший ребенок в возрасте старше 6 лет	Финансовое положение улучшается; в некоторых семьях работает супруга
Полная семья III Женатые пары старшего возраста с детьми-иждивенцами	Финансовое положение становится еще лучше; смена предметов домашней обстановки и мебели
Семья со взрослыми детьми I Женатые пары старшего возраста, дети проживают отдельно	Пик владения домом; возобновление интереса к путешествиям и активному отдыху в свободное время; приобретение предметов роскоши
Семья со взрослыми детьми II Семейные пары старшего возраста, дети проживают отдельно, супруги на пенсии	Резкое падение доходов; приобретение медицинских услуг
Переживший супруг Продолжает работать	Доход неплохой, но вероятна продажа дома
Переживший супруг На пенсии	Особые потребности в медицинском уходе, любви, заботе и чувстве уверенности

В некоторых случаях деление рынка в соответствии с жизненным циклом может помочь в непосредственной разработке продукта, как в случае с организованными турне. Фирмы, работающие в сфере организации отдыха, используют в качестве переменной для сегментации рынка возраст и, кроме того, очень точно ориентируются на разные этапы жизненного цикла клиентов. Для молодых неженатых людей предложения строятся на клубных тусовках Club Med, для семейного отдыха предлагается парковая программа Center Parcs, для лиц уважаемого возраста – отдых, обеспечиваемый автобусными пассажирскими перевозчиками.

В Соединенном Королевстве компания маркетинговых исследований Research Services Ltd разработала систему сегментации рынка, построенную на сочетании жизненного цикла, рода занятий и дохода потребителя. Система, получившая название SAGACITY, выделяет четыре основных этапа жизненного цикла (материально зависимый от родителей, еще не женатый, семейный и преклонного возраста), два уровня доходов (более высокий и более низкий) и две профессиональные группы (служащие “белые воротнички” и рабочие “синие воротнички”, соответственно, ABC1 и C2DE). На основе этих трех переменных выделяются 12 групп SAGACITY с разными стремлениями и стереотипами поведения (см. Crouch and Housden, 1996).

Некоторые аналитики отмечают, что поколение людей, родившихся в период послевоенного демографического взрыва, окажет серьезное влияние на маркетинг среди лиц старше пятидесяти (Paul Fifield в Marketing Business, January 2002). Тридцать лет назад это поколение изменило подход маркетологов к работе на молодежном рынке, потребовав более индивидуализированных и специализированных продуктов и услуг. Вырастив собственных детей и расплатившись по закладным, они приближаются к этапу жизненного цикла “семья со взрослыми детьми”, но, вероятнее всего, у них будут совершенно другие требования, чем у предыдущих поколений потребителей старше 50 лет. Как правило, эти люди, более приспособленные, получившие хорошее образование и более зажиточные, открывают очень привлекательные маркетинговые возможности на будущее.

Классификация жилых районов ACORN и связанные с ней системы классификации

В противовес социально-экономической системе классификации, группа анализа рынка (Market Analysis Group) компании CACI разработала систему классификации жилых районов ACORN. Система основывается на данных переписи населения и разделяет жилые районы на 36 типов в рамках 12 основных групп (табл. 10.4).

Группы определились путем объединения ответов на вопросы переписи населения, которая проводится в соответствии с законодательными требованиями каждые 10 лет. Группы представляют жилые районы со сходными характеристиками.

Классификацией ACORN раньше всех стали пользоваться органы местного самоуправления для выделения районов выселения, так называемых “внутренних городов” (центральных районов некоторых больших городов с ветхими зданиями и плохими условиями для жилья – государство оказывает таким районам финансовую помощь, перестраивает в них старые полуразрушенные здания).

Идею подсказал социолог из службы местных органов власти. Однако эта система имеет непосредственное отношение к маркетингу, в частности потому, что ее база данных позволяет приписывать почтовый индекс каждой группе ACORN. А значит ее можно применять в прямом почтовом маркетинге.

Источником других “геодемографических” данных служат такие компании, как Marketing Information Consultancy, Equifax Europe и The Data Consultancy (Cramp, 1996).

Таблица 10.4. ACORN-классификация жилых районов

Группа ACORN	Описание
A	Сельскохозяйственные районы
B	Современное семейное жилье, более высокие доходы
C	Более старое жилье, занимающее промежуточное положение
D	Более старое жилье низкого качества с домами ленточной застройки
E	Микрорайон, застроенный муниципальными домами для более состоятельных людей
F	Микрорайон, застроенный муниципальными домами для менее состоятельных людей
G	Микрорайон, застроенный муниципальными домами для беднейших слоев
H	Районы, в которых проживают представители разных национальностей
I	Районы, в которых проживают несемейные лица с высоким общественным положением
J	Жилье в пригородах, где проживают состоятельные граждане
K	Районы проживания более состоятельных пенсионеров

Характеристики индивидуальности

Характеристики индивидуальности составить сложнее, чем демографические или социально-экономические. Обычно их выводят из ответов на многочисленные группы вопросов, используя при этом методы детального численного (многомерного) анализа.

Исследователи в области сегментации используют несколько вопросников для характеристик индивидуальности. Наиболее известными являются личный профиль Гордона (см. Sparks and Tucker, 1971), список личных предпочтений Эдвардса (см. Alpert, 1972), вопросник для определения 16 характеристик индивидуальности Кэттела (см., например, Охх, 1972) и вопросник для анализа личностных характеристик Джексона (см. Kinnear et al, 1974).

Все они были разработаны психологами по причинам, не имеющим ничего общего с исследованиями в области сегментации рынка, и неудивительно, что при использовании применительно к проблемам сегментации оказались успешными лишь в какой-то мере.

Наверное главная ценность критериев индивидуальности состоит в создании фона для рекламы и в некоторых случаях дизайна упаковки и брендинга. Однако исследования, которыми мы располагаем на сегодняшний день и которые проводились преимущественно в Соединенных Штатах Америки, выявили несколько четких связей между индивидуальностью и поведением. В большинстве случаев критерии индивидуальности, вероятнее всего, будут полезны для описания сегментов, выявленных на основании какого-либо другого признака. Поведение и причины поведения, как и другие характеристики, рассмотренные нами выше, могут быть различными в сегментах, однородных по характеристикам индивидуальности.

Характеристики образа жизни

Стремясь к тому, чтобы критерии индивидуальности, разработанные в области психологии, стали более подходящими для принятия маркетинговых решений, рекламные агентства в Соединенных Штатах и Соединенном Королевстве в начале 1970х годов первыми занялись исследованием образа жизни. Эти исследования стремятся выделить рыночные сегменты в соответствии с образом жизни людей, входящих в их состав. На каком-то этапе эти методы рассматривались в качестве альтернативы категориям общественных классов, представленных выше.

Сегментация в соответствии с образом жизни связана с тремя элементами. Это деятельность (например, проведение досуга, спорт, хобби, развлечения, занятия дома, деятельность на работе, профессиональная работа, стиль совершения покупок, работа по дому и ремонт, путешествия и разная деятельность, каждодневные поездки, выходные и отпуска, обучение, благотворительная деятельность); взаимодействие с другими людьми (самоощущение, индивидуальность и собственный идеал, понимание роли, например, матери, жены, мужа, отца, сына, дочери и т.п., и социальное взаимодействие, общение с другими людьми, неформальное лидерство); и мнения (по таким темам, как политика, социальные и нравственные вопросы, вопросы экономики, а также технологий и экологии).

В типовых исследованиях составляется ряд утверждений (в некоторых случаях их бывает более 200), и респондентам предлагается выразить согласие или несогласие с ними по 5 или 7балльной системе. На основе факторного и гнездового анализов устанавливаются группы респондентов со схожими видами деятельности, интересами и мнениями. Можно привести следующие примеры:

- В одном из первых исследований образа жизни Сегнит и Броудбент (Segnit and Broadbent, 1973) выделили шесть сегментов в соответствии с образом жизни мужчин и семь – в соответствии с образом жизни женщин по результатам

ответов на 230 утверждений. Их использовали для деления своих рынков издатели газет (Financial Times и Radio Times) и производители (Beechams успешно использовала метод для сегментации рынка шампуня в середине 1970х годов).

- Реклама Martini была ориентирована на потенциальных потребителей исходя из того, какой образ жизни они хотели бы вести. Она обращена к сегментам “со стремлением к определенному образу жизни”. Компания Ford Motor Company выделила четыре основных сегмента рынка для своих автомобилей в соответствии с образом жизни потенциальных покупателей: традиционалисты (которым нравится дерево, кожа и хром); либералы (с высокими требованиями к экологии и безопасности); лица, дожившие до определенного возраста (которые стремятся к минимальному финансовому риску за счет приобретения самых дешевых вариантов); искатели приключений (которые действительно любят машины и хотят приобрести модели, соответствующие их представлению о себе) (The Economist, 30 сентября 1995 года).
- Группа универмагов House of Fraser построила свою маркетинговую стратегию на привлечении в магазины трех типов покупателей женской одежды: “Модницы”, “Интеллектуалки, делающие карьеру” и “Качественная классика – элегантные женщины”. Компания намеренно решила не избирать своей целью молодых матерей и других покупателей. В середине 1990х годов появилось некоторое беспокойство по поводу того, что продукты и продвижение на рынке House of Fraser не привлекут целевые сегменты (было установлено, что они, как правило, совершали покупки в House of Fraser исключительно из-за скидок в таких секциях, как Oasis, Alexon и Morgan) (Rankine, 1996).
- Магазины для ремонта собственными силами B & Q (Соединенное Королевство) нацелены на потребителей, следящих за стилем, предлагая им комплекты мебели для спальни и офиса под брендом “стильная мебель”. Мебель, созданная дизайнером интерьеров Тарой Бернерд, построена по модульному принципу, позволяя клиентам выбирать ее на свой вкус и в соответствии с размерами помещения (Marketing, 24 января 2002).

Основные преимущества исследований образа жизни также связаны с тем, что они делают рекламу направленной. Вместе с тем, учитывая сложность сбора данных, маловероятно, чтобы исследования образа жизни заменили собой демографические характеристики как основную переменную для сегментации.

Выводы по общим характеристикам клиентов

Все общие характеристики клиентов, с которыми мы ознакомились выше, даются в отрыве от конкретного интересующего нас рынка. Несмотря на то, что для некоторых рынков они смогут провести различие между группой потенциальных пользователей продукцией и лицами, которые не будут пользоваться ею, в редких случаях они смогут объяснить поведение, определяющее выбор бренда. Представители одного и того же сегмента, выделенного на основании общих характеристик, могут вести себя по-разному на рынке в силу различных причин. Точно так же и представители разных сегментов

могут стремиться получить одно и то же от конкурирующих брендов, что позволяет сгруппировать их вместе для пользы маркетинговой деятельности. Несмотря на то, что эти характеристики всегда были полезны для выбора СМИ и придания рекламе направленности, очень часто они по природе своей слишком общие, чтобы представлять определенную ценность для участников рынка. По своей сути они чрезвычайно описательны. Они описывают, что представляет собой потребитель, но не раскрывают основных причин, почему потребитель ведет себя так, а не иначе.

10.5.2. Характеристики отношений клиентов для сегментации рынков

Характеристики отношений стремятся установить причинно-следственную связь между характеристиками клиента и его поведением на рынке. Отношение к классу исследуемых продуктов и отношение к брендам, представленным на рынке, с успехом используются в качестве оснований для рыночной сегментации.

Сегментация полезности

Классические методы (например, Haley, 1968, 1984) исследуют полезность, которую хотят получить клиенты от потребления продукции. Сегментация в соответствии с искомой полезностью применяется на самых разных рынках, таких как банковский рынок, рынок быстро расходуемых потребительских продуктов и рынок потребительских товаров длительного пользования. Например, инвестиционный рынок строительного общества можно вначале разделить в соответствии с полезностью, которую хотят получить клиенты. Обычно искомой полезностью выступает высокая процентная ставка (для крупного инвестора), удобный доступ (для случайного инвестора) и гарантии (для инвестора, вкладывающего, деньги “на черный день”).

Компания Nokia, крупнейший производитель мобильных телефонов, признает, что сегодня многие клиенты относятся к мобильным телефонам как к модным аксессуарам. Например, Nokia 5510 ориентирован на следящую за модой молодежь, которая пользуется своими телефонами для передачи текстовых сообщений и музыки. Если в 1990х годах главным на рынке телефонов был потребитель, покупающий телефон в первый раз, то в 2001 году покупки новых телефонов взамен старых в Западной Европе составили 60% от общего числа купленных телефонов, и по прогнозам ожидается, что к 2006 году этот показатель поднимется до 99 процентов. У телефона Samsung A400 есть откидная крышка в красном “дамском” варианте исполнения, который называется “Ladyphone”.

Телефон снабжен специальными характеристиками, такими как расчет биоритмов, функция определения лишних килограммов, которая рассчитывает соотношение рост/вес, и функция подсчета калорий, которая приблизительно подсчитывает количество калорий, сжигаемых в процессе повседневной деятельности, таких как поход по магазинам, уборка и приготовление пищи. Компания Nokia открыла недавно дочернюю компанию под названием “Vertu”, которая выпускает телефоны в платиновом корпусе с экраном на сапфировых

кристаллах для очень богатых людей (стоимостью по 21 000 долларов США за штуку) (Economist, 26 января 2002 года).

Сегментация полезности соотносит основания для деления рынка непосредственно с причинами, в силу которых клиентов привлекают разнообразные предложения продукции. А потому она, вероятно, является самым подходящим на данный момент средством выделения сегментов в соответствии с признаками, имеющими прямое значение для принятия маркетинговых решений. Разработки в области таких методов, как объединенный анализ, делают их особенно подходящими для определения сегментов с точки зрения полезности (Hooley, 1982).

Восприятия и предпочтения

Другим подходом к исследованию отношений является изучение восприятий и предпочтений. Огромная часть работы в области многомерного шкалирования (Green et al., 1989) связана главным образом с определением групп респондентов, которые одинаково относятся к предлагаемым продуктам (сегментация воспринимаемого пространства) и требуют от рынка схожих характеристик продукции или ее полезностей (сегментация предпочтений). Данный метод сегментации рынка подробнее рассматривается в главе 11.

Выводы по сегментации в соответствии с отношением клиентов

Сегментация рынка на основе отношений как к классу продуктов, так и к различным брендам, предлагаемым потребителю на рынке, может служить более подходящим основанием для разработки маркетинговой стратегии, чем отдельно взятые общие характеристики. Она ближе подходит к причинам, лежащим в основе поведения, и использует их в качестве основания для сегментации рынка. Главный недостаток этих методов состоит в том, что они требуют проведения зачастую дорогостоящих предварительных исследований и применения сложных методов анализа данных.

10.5.3. Поведенческие характеристики клиентов для сегментации рынков

Самый прямой метод сегментации рынков строится на базе поведения потребителей на этих рынках. Поведенческая сегментация охватывает стиль совершения покупок, потребления, коммуникации и отклик на элементы программы мероприятий маркетинга.

Поведение, связанное с совершением покупок

Исследование поведения, связанного с совершением покупок, сосредоточивается на таких вопросах, как время покупки (в начале или в конце общего жизненного цикла продукта) и стиль покупок (выявление клиентов, лояльных по отношению к данному бренду):

- **Новаторы:** в силу своей значимости в момент выпуска новых продуктов на рынок новаторы (люди, которые покупают продукт, пока он еще находится в

разряде новинок) пользуются большим вниманием со стороны специалистов по маркетингу. Безусловно, если в момент выпуска новых продуктов на рынок выделить новаторов в отдельный рыночный сегмент в качестве первоначальной цели организации, то можно существенно повысить шансы того, что продукт или услугу примут на рынке. Однако новаторское поведение необязательно распространяется на продукты из многих областей. Попытки найти новаторов широкого профиля приносят меньший успех, чем поиск отдельных новаторов в конкретной области. Обобщение представляется наиболее уместным, когда рассматриваемые области в равной мере интересуют потенциальных покупателей.

- **Лояльность по отношению к бренду:** лояльность по отношению к бренду, которую определяют по-разному, также используется в качестве основания для сегментации. Если новаторов интересует начальная покупка, то модели лояльности связаны с повторными покупками. А раз так, то они больше подходят для повторных покупок товаров, чем для приобретения потребительских товаров длительного пользования, хотя их применяют и на рынках товаров длительного пользования (см. пример, описанный ниже). Как и в случае с новаторским поведением, исследования не смогли установить потребителей, проявляющих лояльное поведение по отношению к широкому спектру продуктов. Лояльность, как и при новаторском подходе, имеет специфическую направленность на продукт из конкретной области.

Немецкая компания по производству автомобилей Volkswagen использовала лояльность в качестве главного фактора сегментации рынков своих клиентов. Она разделила клиентов на две группы это потребители, совершающие первую покупку; покупатели, совершающие покупку для замены старого автомобиля: а) верные своей модели, б) лояльные по отношению к компании, в) меняющие автомобиль на машину другого производителя. Эти рыночные сегменты использовались для анализа поступлений от клиентов и рыночных тенденций, а также в целях прогнозирования.

В электронном маркетинге такие компании, как Site Intelligence, разработали метод сегментирования посетителей и покупателей веб-сайтов с помощью сочетания поведенческих (посещения) и демографических характеристик.

Поведение, связанное с потреблением

Покупатели продуктов и услуг не обязательно являются потребителями или пользователями этих продуктов или услуг. Изучение стереотипов использования и объемов потребления (например, крупных потребителей) может указать, на чем следует сосредоточить маркетинговую деятельность. Вместе с тем нацеливание только на крупных потребителей может быть рискованным. Например, они могут уже использовать продукт в необходимом количестве и потому не представлять больших возможностей для расширения рынка. Аналогичным образом они могут быть либо нынешними клиентами компании, либо клиентами конкурентов.

Кук и Миндак (Cook and Mindak, 1984) показали, что концепция крупного потребителя на одних рынках будет более приемлемой, чем на других.

Отмечается, что на рынке мыла на долю крупных потребителей приходится 75 процентов покупок. Однако крупные потребители составляют примерно половину населения и представляют собой группу, совершенно разнородную по своему составу. В отличие от них, виски “Бурбон” потребляет лишь примерно 20 процентов взрослого населения, а на долю крупных потребителей приходится 95 процентов потребления, благодаря чему они представляют собой более узкую рыночную цель.

В последнем случае возможно проявление лояльности по отношению к бренду, и конкуренция будет ожесточенной. Компаниям можно посоветовать провести дальнейшие исследования, опросив мелких потребителей и лиц, не пользующихся их продукцией, почему они не потребляют ее в больших объемах. На стадии роста продукта в рамках его жизненного цикла группа крупных пользователей может быть вполне привлекательной, но когда рынок достигает зрелости, целесообразнее попытаться расширить его за счет удовлетворения дополнительного потенциального спроса рынков, которые не в полной мере устраивают существующие продукты.

Использование продукта и бренда имеет главное преимущество над многими другими ситуативными переменными для сегментации для множества потребительских товаров этот показатель можно вывести из вторичных источников. Например, “крупных потребителей” пива можно установить с помощью индекса целевых групп (см. главу 7) и представленных по ним демографическим данным и данным о привычках использования средств массовой информации. Это главная причина, почему потребление является одним из наиболее популярных оснований для сегментации потребительских рынков в Соединенном Королевстве.

Поведение, связанное с коммуникациями

Следующей поведенческой переменной, используемой в исследованиях сегментации потребителей, является уровень общения с другими людьми по поводу рассматриваемого продукта.

Неформальные лидеры могут оказывать огромное влияние на ранних этапах жизненного цикла продукта. Например, компании аудиозаписи признают, что диск-жокеи оказывают влияние на аудиторию, покупающую аудиозаписи, предоставляя бесплатные записи и используя другие стимулы, побуждающие пользоваться записями этих компаний. Вместе с тем во многих областях определить неформальных лидеров не так просто. Как и в случае с новаторами, неформальные лидеры обычно влияют на мнение других лишь в тех сферах, которые представляют для них личный интерес. Определить неформальных лидеров не так просто, потому что они представляют чрезвычайно разнородную группу (хороший пример тому – “попсовые” диск-жокеи).

Рынок можно делить не только в соответствии с распространением информации (как в случае с неформальными лидерами), но и в соответствии с получением информации. Лица, стремящиеся к получению информации, могут

быть очень привлекательным сегментом для компаний, строящих свои стратегии на рекламных материалах с большой информационной нагрузкой.

Отклик на элементы программы мероприятий маркетинга

Использование гибкости отклика на изменения в переменных, составляющих план мероприятий маркетинга, в качестве основания для сегментации имеет особую привлекательность, поскольку с ее помощью можно получить новые сведения, указывающие, куда лучше всего направлять маркетинговые ассигнования, что открывает больше простора для действий. Например, компании было бы очень интересно выявить потребителя, склонного к заключению сделки, или рыночный сегмент, отзывчивый на рекламу. Однако в исследованиях с целью определения таких факторов, как степень изменения спроса в ответ на изменение цены, есть методологические проблемы.

Характеристики стремления к отношениям

Характеристикой, используемой для сегментации и связанной с маркетингом (см. главу 16), является потребность клиентов в отношениях (Piercy, 1997). Одна из первичных моделей исходит из того, что стремление к отношениям у разных клиентов отличается по типу отношений, которые клиенты хотят установить с поставщиками (например, долгосрочные, краткосрочные или одноразовые), а также по степени близости таких отношений (например, близкие или отстраненные). Это дает основания разделить рынок на такие группы в увязке с другими переменными:

- **клиенты, стремящиеся к отношениям** – это те, кто хочет установить близкие отношения с поставщиком или розничным торговцем на долгое время;
- **клиенты, стремящиеся воспользоваться отношениями** – это те, кто стремится лишь к временным отношениям с поставщиком, но будут рады близким отношениям, которые смогут использовать для извлечения всей выгоды из предложения;
- **лояльные покупатели** – те, кто стремится к долгосрочным отношениям, но на расстоянии;
- **клиенты, проводящие сделки, не строя никаких отношений** – это те, кого не интересуют близкие отношения с поставщиками, и кто будет присматриваться и искать самую выгодную сделку, потому что не видит пользы от долгосрочных отношений.

Примером комплексных исследований характеристик потребителей в глобальном масштабе служит работа, проведенная американским агентством Roper Starch (Shermach, 1995). Для международного бизнеса очень важно, выходят ли потребительские сегменты за пределы национальных границ и могут ли они иметь большую практическую ценность, чем традиционные географические методы планирования маркетинга. На основе данных, полученных от 40 000 респондентов из 40 стран, установили следующие сегменты:

- **идушие на сделки:** лица с хорошим образованием в возрасте немного за 30 со средним достатком и неплохой работой (29 процентов от выборки);
- **искатели выгодных цен:** большая часть пенсионеров и людей с самым низким уровнем образования и средним достатком; женщин больше, чем мужчин (23 процента от выборки);
- **верные сторонники бренда:** преимущественно мужчины в возрасте примерно 35 лет со средним образованием и неплохой работой; наименее состоятельная группа (23 процента от выборки);
- **первые покупатели предметов роскоши:** группа самых богатых людей с самым лучшим образованием; преимущественно мужчины, ведущие специалисты и руководители; они стремятся открыть новые престижные бренды (21 процент от выборки).

В разных географических районах доля потребителей в указанных группах варьировалась примечательным образом: лица, идущие на сделки, состав или большинство в США, Азии, Латинской Америке и на Ближнем Востоке; искатели выгодных цен были преимущественно на развитых конкурентных рынках, таких как Европа и Япония. Несмотря на то, что исследования выводят лишь стереотипы, они позволяют говорить о том, что поведение и характер покупок потребителей могут служить более точными параметрами, прогнозирующими стиль совершения покупок, чем традиционные определения национального рынка, которые используются в экспортной деятельности и международном маркетинге.

Выводы по поведенческим признакам, служащим основанием для сегментации

В качестве оснований для сегментации потребителей были изучены многие переменные, в том числе поведенческие характеристики, отношения потенциальных потребителей и общие сведения о потребителях. В этих целях чаще всего берутся такие характеристики, как использование продукта и бренда, а также демографические/социально-экономические. Главная причина тому – их легко получить из вторичных источников. Но если рассматривать вопрос по существу, то для того чтобы система сегментации была полезной с точки зрения управления маркетингом, она должна не только описывать различия между потребителями, но и объяснять их. С этой точки зрения сегментация по отношениям может оказаться гораздо перспективнее.

10.6 СЕГМЕНТАЦИЯ ДЕЛОВЫХ РЫНКОВ

Что касается деловых рынков, то для них, также как и для потребительских, было предложено множество факторов, в соответствии с которыми можно проводить сегментацию. Но по существу переменные для сегментации деловых рынков можно рассматривать в тех же категориях, что и для потребительских:

- общие сведения о компании;
- характеристики, связанные с ее отношениями;

- характеристики, связанные с ее поведением.

Однако необходимо отметить, что вопрос сегментации рынка в деловом маркетинге проработан гораздо меньше, чем в потребительском, а это может отразиться как на приемлемости разных подходов для компаний, так и на возможности получения информации и поддержки для применения конкретного подхода. Следует отметить еще и то, что в деловом маркетинге гораздо чаще устанавливаются личные отношения между поставщиком и клиентом. В таких условиях метод сегментации лучше всего применять к организации клиента. Описанная ниже структура сегментации следует модели, разработанной Шапиро и Бонома (Shapiro and Bonoma, 1990).

10.6.1. Общие характеристики компании

Демографические характеристики компании могут служить полезной отправной точкой для сегментации, когда речь идет об отношениях между организациями. На самом деле они характеризуют подходы, чаще всего используемые организациями, осуществляющими маркетинг. Здесь можно рассматривать такие факторы, как демографические характеристики (например, тип отрасли, размер и местонахождение организации клиента), переменные, связанные с операционной деятельностью (например, технологии и возможности организации клиента, различные виды закупочной политики), а также ситуативные факторы, в том числе применение продукции.

Тип отрасли

Первым этапом анализа служат такие факторы, как Стандартная промышленная классификация (SIC). Ею пользуются для определения целевых отраслей, а также для деления их на группы компании с различными потребностями или с различными подходами к совершению закупок, что может служить основой для вертикального маркетинга в отраслях промышленности. Например, и организации розничной торговли, и больницы покупают компьютеры, но для разных целей и следуя разным стратегиям закупки.

Размер компании

Размер также может иметь большое значение, если, например, потребности и покупательские предпочтения мелких компаний заметно отличаются от потребностей и предпочтений крупных компаний. Стандартными критериями могут служить такие переменные, как численность сотрудников и товарооборот. Размер может быть чрезвычайно существенным фактором, поскольку он влияет на такие параметры, как потребность в объемах, средний размер заказа, расходы на покрытие продаж и распределения и рыночная позиция клиента, которые могут изменить привлекательность различных сегментов как рыночных целей.

Размер компании можно анализировать одновременно с другими демографическими характеристиками. Например, компании, продающие ингредиенты для производства красок в Соединенном Королевстве, могут вначале разделить рынок в соответствии со Стандартной промышленной классификацией

(SIC), установив при этом производителей краски, а затем провести сегментацию по размеру компании, исходя из численности ее персонала. (Лишь в семи таких компаниях численность штата превышает 750 человек, а на их долю приходится более 60 процентов рынка краски.)

Местонахождение клиента

Географическое расположение организаций клиентов может быть действенным фактором для сегментации рынка продукции производственного назначения в силу ряда причин. С точки зрения внутреннего рынка, расположение организации внутри страны может влиять на расходы, связанные с продажей и распределением, и степень конкуренции может варьироваться, если в некоторых районах будут работать сильные конкуренты. Спрос на продукцию также может колебаться, спрос на химические продукты для смягчения воды в производственном холодильном и теплообменном оборудовании работающих предприятий будет варьироваться в зависимости от жесткости воды в данном районе. На международном рынке предпочтение тех или иных продуктов также будет варьироваться в зависимости от расположения организации. Так, например, средства медицинской диагностики в Соединенном Королевстве охотно покупает государственная служба здравоохранения, а в Соединенных Штатах – частные центры медицинских исследований и специалисты врачебной практики, в то время как в развивающихся странах – клинические лаборатории при больницах. И все они предъявляют абсолютно разные требования к продуктам и ценам.

Технология компании

Уровень технологического развития компании отражается непосредственно на ее производственной технологии и технологии продукции, а, следовательно, на ее потребности в различных типах продуктов. Традиционным предприятиям, применяющим комбинированные технологии и методы сборки, необходимы разные продукты и сборочные узлы (например, испытательная аппаратура, инструментальная оснастка, компоненты) в отличие от автоматизированного производства. Для высокотехнологичных предприятий могут потребоваться самые разные методы распределения, компании Tesco необходимо взаимодействие с поставщиками путем электронного управления запасами, чтобы не прибегать к складированию продукции у розничных торговцев. Высокотехнологичные компании начинают все настоятельнее требовать, чтобы поставщики были включены в их компьютерные системы на всех этапах процесса покупки.

Возможности клиентов

Деловые клиенты могут существенно отличаться между собой по внутренней прочности, а, следовательно, по своим потребностям в различных типах продуктов и услуг. Например, в химической промышленности клиенты, вероятно, будут отличаться по уровню технической грамотности. Одни больше других будут рассчитывать на помощь поставщиков в разработке состава и на их техническую поддержку. Долгое время компьютерная компания Digital Equipment

специализировалась на продаже мини-компьютеров клиентам, которые могли сами разрабатывать собственные программные средства и системы и не нуждались в полнофункциональных предложениях IBM и других фирм: она выбрала своей рыночной целью сегмент в соответствии с технической грамотностью в области вычислительной техники.

Организация закупок

Существенные различия между клиентами могут определять и принятый у них способ организации закупок. Например, для централизованных закупок может потребоваться, чтобы поставщики имели возможность вести национальные и международные счета, тогда как для децентрализованных закупок, возможно, понадобятся более широкие операции на местах.

В зависимости от преимуществ и недостатков поставщика тип организации закупок может быть важным способом сегментации рынка. Например, компания IBM всегда сохраняла за собой прочные позиции в компаниях с централизованным отделом информационных технологий, тогда как другие поставщики сосредоточили свою деятельность на компаниях с менее централизованными службами ИТ.

Структуры власти

Результат действия самых влиятельных подразделений организации также может служить действенным фактором сегментации рынка, способствующим выявлению рыночных целей, которые соответствуют преимуществам поставщика. Компания Digital Equipment традиционно нацеливала свою деятельность на клиентов, использующих достижения техники, в работе с которыми технические разработки обеспечивали ей конкурентное преимущество.

Закупочная политика

Источником информации может служить то, как разные клиенты подходят к закупкам. Вот примеры, как можно разделить клиентов. Клиенты, желающие арендовать, и клиенты, желающие купить. Клиенты, ведущие политику конструктивных действий, и клиенты, озабоченные вопросами цены. Клиенты, предпочитающие снабжение из одного источника, и клиенты, которые хотят организовать важные поставки из двух источников.

Клиенты государственного сектора и аналогичные им организации, при работе с которыми предложение цены является обязательным, и клиенты, которые предпочитают договариваться о цене. Клиенты, активно идущие по пути сокращения контингента своих поставщиков, и все остальные клиенты.

На самом деле, предложенная выше модель использования потребности клиентов в отношениях в качестве основания для сегментации может оказаться даже более полезной на деловом рынке, где необходимость в партнерских отношениях между поставщиками и клиентами определяет подходы многих крупных компаний к покупкам.

Применение продукта

Применение продукта может оказывать огромное влияние на процесс и критерии совершения покупки, а значит и на выбор поставщика. Требования к небольшому электродвигателю для использования в повторно-кратковременном режиме с небольшой нагрузкой на нефтеочистительном заводе будут отличаться от требований к небольшому электродвигателю для работы в постоянном режиме.

10.6.2. Характеристики, связанные с отношениями компании

Деловые рынки можно сегментировать и на основе полезностей, которые хотят получить покупатели. Как мы уже знаем, сегментация в соответствии с полезностями на потребительском рынке – это процесс деления рынка в зависимости от того, по какой причине клиенты совершают покупки; при этом особое внимание уделяется различиям между причинами, объясняющими, почему клиенты покупают продукты. Сила ее в том, что она опирается на потребности клиентов. На деловом рынке та же логика применяется к критериям покупки разных клиентов и применению продуктов (см. выше).

Это может отражаться, например, в срочности выполнения заказа: настоящая потребность клиента поддерживать постоянную работоспособность завода или решить проблему собственных клиентов может изменить и процесс покупки, и используемые критерии. Срочные приобретения на замену тому, что используется в организации сейчас, могут совершаться по соображениям наличия продукта в продаже, а не его цены. Химический завод, которому необходимо заменить вышедшую из строя трубопроводную систему, заплатит больше номинальной цены за проектирование прикладной задачи, гибкие производственные мощности, скорость доставки и квалификацию монтажа организации поставщика, тогда как завод, покупающий трубопроводную систему про запас, будет вести себя совершенно по-другому.

Один корпоративный банк прилагал массу усилий, чтобы найти способ сегментации рынка корпоративных финансовых услуг Соединенного Королевства. Его сотрудники пришли к выводу, что наиболее информативный подход состоит в изучении стратегий своих собственных клиентов как средства прогнозирования потребности в финансовых услугах и приоритетов в покупках.

Однако на деловых рынках есть дополнительный осложняющий фактор – подразделение, или единица хозяйствования, наделенная правом принятия решений (см. главу 7). При покупке многих товаров производственного назначения решения принимает или на решения влияет не один покупатель, а группа лиц. Разные члены подразделений, ответственных за принятие решений, часто по-разному представляют себе полезность продукта как для организации, так и для себя лично.

Например, при покупке подъемных механизмов пользователь может видеть главную полезность в малом весе и простоте использования, тогда как заведующий отделом закупок может искать более дешевый продукт, чтобы

экономить закупочный бюджет. В представлении проектировщиков, разрабатывающих спецификации оборудования для нового завода, большей полезностью будут обладать эстетически выполненные подъемные механизмы, а для обслуживающего персонала главное – простота обслуживания.

Однако сегментация в соответствии с полезностью занимает ключевое место в традиционных представлениях о продажах на деловых рынках. Здесь главное значение придается полезности с точки зрения продажи, а не свойствам продукта или услуги. При общении с каждым членом подразделения, ответственного за принятие решений, могут подчеркиваться разные полезности.

10.6.3. Характеристики, связанные с поведением

Вопросы поведения, имеющие отношение к сегментации деловых рынков, могут включать личные характеристики покупателей и положение и объемы продукции/бренда.

Личные характеристики покупателей

Несмотря на то, что политика и потребности компании накладывают отпечаток на продукты производственного назначения, их покупают точно так же, как и потребительские товары. Рынки продуктов производственного назначения можно сегментировать по таким признакам:

- **сходство между покупателем и продавцом:** совместимость технологий, корпоративной культуры или даже сходство по размеру может использоваться как способ проведения различий между клиентами;
- **мотивация покупателя:** должностные лица, ответственные за закупки, могут отличаться по масштабам поисков и ознакомления с альтернативными поставщиками и обеспечивать снабжение важными продуктами и услугами из двух источников, в отличие от тех, кто рассчитывает на получение информации из неофициальных источников и сохраняет лояльность по отношению к имеющимся личным контактам;
- **представление покупателя о риске:** индивидуальный стиль человека, нетерпимость к неопределенности, уверенность в себе и положение в компании также могут служить достаточно сильным рычагом.

Например, многие годы в компьютерной промышленности компания IBM сосредоточивала свое внимание на покупателях ИТ в крупных корпорациях, предоставляя им информацию для обучения и поддержку в продвижении карьеры, создав “закрытое предприятие IBM”, куда другие поставщики не имели доступа.

Положение и объемы продукции/бренда

Пользователей конкретного продукта, бренда или клиентов одного поставщика может связывать нечто важное, благодаря чему они представляют собой

рыночную цель. Например, клиенты могут отличаться по степени и мере принятия нового оборудования, обеспечивающего безопасность работ на предприятиях. Можно нацелиться на компании, лояльные по отношению к конкретному конкуренту, например, атаковать слабые места конкурента в продуктах или услугах. Нынешних клиентов компании можно выделить в отдельный сегмент, отличный от потенциальных или потерянных клиентов.

Крупные потребители продуктов могут отличаться от средних и мелких потребителей по тому, как они совершают покупки. Правило 80/20 (80 процентов продаж обычно приходится на долю всего 20 процентов клиентов) может регулировать деловой рынок даже в большей степени, чем потребительский. Особенно полезным для организации может быть выявление крупных покупателей продуктов или услуг по объему совершенных ими покупок. Интерес может также представлять конечное использование продукта или услуги. Например, если можно установить конечного потребителя, то обратный анализ может подсказать целесообразную стратегию сегментации.

Рынок краски, например, можно сегментировать в несколько этапов. На первом этапе его можно разделить на “декоративные краски”, используемые преимущественно в оформлении зданий, и “промышленные краски”, используемые в товарах промышленного назначения. На долю промышленных красок общего назначения приходится 24 процента всего рынка краски Соединенного Королевства, на долю автомобильных красок – 14 процентов, профессиональных декоративных красок – 42 процента и декоративных красок для самостоятельных занятий – 22 процента. Спрос на автомобильную краску связан с продажей автомобилей (производственный спрос) и со спросом на этом рынке. В группе производственных красок общего назначения есть разные специализированные сегменты, такие как краски для покрытия судов морского флота. Здесь конечное использование продукта определяет тип краски, ее свойства и базовый метод сегментации рынка.

10.6.4. Выводы по основаниям для сегментации деловых рынков

Основания для сегментации, которые имеются в распоряжении делового маркетинга, вытекают из поведения, связанного с покупками организаций, так же как и в потребительском маркетинге вытекают из поведения, связанного с покупками клиентов. Но в связи с тем, что на многих деловых рынках есть очень крупные индивидуальные клиенты, на них часто применяется сегментация в соответствии с типом использования. Для более мелких компаний привлекательной может быть географическая сегментация, которая позволяет ограничить их рынки до размеров, не представляющих больших трудностей в обслуживании. Однако если рассматривать вопрос по существу, и на деловом, и на потребительском рынке основная причина сегментации состоит в наличии разных групп покупателей с неодинаковыми потребностями или желаниями (искомыми полезностями), и именно сегментация в соответствии с потребностями и желаниями представляет самый подходящий подход для внедрения маркетинговой концепции.

10.7 ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ОПИСАНИЕ СЕГМЕНТОВ РЫНКА

Из сказанного выше следует, что главная задача, стоящая перед руководителем, состоит в том, чтобы определить, по каким признакам следует сегментировать рынок. Если на многих рынках за основу берется использование продукта или общие сведения, то сегментацию можно проводить по данным из вторичных источников (например, в Соединенном Королевстве – из Индекса целевых групп TGI или AGB/TCA на потребительских рынках, или из Стандартной промышленной классификации SIC или Kompass – на деловых рынках). Однако в случае, если за основу сегментации берутся отношения, то данных из вторичных источников будет недостаточно. В таких ситуациях необходимо проводить первичные исследования.

Типовые первичные исследования для изучения возможностей сегментации могут включать начальные качественные исследования с целью установления главных полезностей рассматриваемого продукта или услуги для пользователей и покупателей. Вслед за ними можно провести количественные исследования для оценки размера потенциальных сегментов и последующего описания их по другим общим характеристикам. Данный методологический подход описан в работе Хейли (Haley, 1968), предполагающего множество плодотворных идей.

10.7.1. Сегментация первого и второго порядков

Среди руководителей по маркетингу часто бытует неверное представление о том, что входит в состав рыночного сегмента.

В частности, в потребительском маркетинге многие менеджеры описывают сегментацию своего рынка и выбранные ими рыночные цели в терминах общих характеристик клиентов. Так, например, продавец марочных вин опишет сегментацию рынка в терминах принадлежности к общественному классу, и будет считать главной целью классы общественные ABC1. В то же время из рассуждений, приведенных выше, явствует, что такой способ сегментации рынка подходит лишь в том случае, если все члены группы ABC1 покупают марочное вино по одной и той же причине и одним и тем же способом. Если внутри данного общественного класса есть существенные отличия в использовании/полезности вина, то это говорит о возможности сегментировать рынок более фундаментальным способом.

В реальных условиях фундаментальным способом сегментации рынков является ориентированный на рынок подход, состоящий в объединении клиентов, которые стремятся получить одинаковую полезность от использования продукта или услуги. Все остальные основания для сегментации рынков на самом деле только адекватны данному методу. Продавец вина исходит из того, что все потребители из группы ABC1 хотят получить одинаковую полезность от купленного ими вина. Следовательно, сегментацию в соответствии с использованием/полезностью можно назвать **сегментацией первого порядка**. В каждом случае сегментации рынка начинать нужно с поиска сегментов, отличающихся между собой по использованию/необходимой полезности.

Однако внутри сегментов, выделенных в соответствии с использованием/полезностью, может оказаться очень много клиентов с совершенно разными общими характеристиками, привычками использования определенных СМИ, объемами потребления и т.п. Особенно целесообразно уделять основное внимание субсегментам в рамках одного сегмента в том случае, если есть многочисленные предложения обслуживания одного и того же сегмента, выделенного по признаку использования/полезности. Например, субсегменты, в которых потенциальные потребители имеют привычку использования одних и тех же СМИ, могут представлять собой более конкретные цели для предложений компании. Последующую сегментацию в рамках сегментов, выделенных по признаку использования/полезности, можно назвать сегментацией второго порядка. Сегментация второго порядка служит для того, чтобы компания могла лучше адаптировать свою программу мероприятий маркетинга для сегмента первого порядка.

В примере с производителем вина менеджер по маркетингу должен был бы определить сегментацию первого порядка соответственно тому, как будет использоваться вино (например, как дополнение к еде, как домашний напиток, напиток для собрания людей, компонент для приготовления пищи). Высокое качество вина должно было бы подсказать, что оно будет использоваться в первом сегменте в качестве дополнения к еде. Дальнейшие исследования могли бы впоследствии показать потребности в других полезностях (например, диапазон цен, которые готов рассматривать индивидуальный потребитель, тип предпочитаемого вина и т.д.).

После того как участник рынка более точно наметит свою рыночную цель, установив соответствие предложений компании требованиям конкретной группы клиентов, он может обнаружить, что у него все равно остается множество самых разных потребителей вина. Внутри установленных сегментов первого порядка можно выделять субсегменты, взяв за основу демографические характеристики (например, покупатель, принадлежащий к общественному классу АВ в возрасте 35-55 лет, мужчина), что позволяет более ясно сформулировать маркетинговую стратегию.

10.8 ПРЕИМУЩЕСТВА ОТ СЕГМЕНТАЦИИ РЫНКОВ

Сегментация рынков дает ряд важных преимуществ, которые можно обобщить следующим образом:

- Сегментация как метод маркетинга особенно полезна для более мелких компаний. Она позволяет установить соответствие между целевыми рынками и видами компетентности компании (см. главу 6) и повышает вероятность того, что мелкая компания сможет создать защитимую нишу на рынке.
- Она помогает выявить бреши на рынках, то есть необслуживаемые или плохо обслуживаемые сегменты. Они могут служить рыночными целями для разработки новых продуктов или расширения ассортимента существующих продуктов или услуг.

- На зрелых или сужающихся рынках можно выявить конкретные сегменты, которые все еще находятся на стадии роста. Сосредоточенность на растущих сегментах в условиях общего спада деятельности на рынке является основной стратегией на более поздних стадиях жизненного цикла продукта.
- Сегментация позволяет участнику рынка более точно выявить соответствие продукта или услуги потребностям целевого рынка. Таким путем создаются более прочные конкурентные позиции.
- Следует особо отметить и опасность отказа от сегментации в условиях, когда конкуренты проводят сегментацию. Указанные выше преимущества могут перейти к конкурентам, если компания не сумеет воспользоваться ими. Может оказаться, что компания, применяющая стратегию массового маркетинга на четко сегментированном рынке, в отличие от конкурентов, придерживающихся целенаправленной стратегии, сидит между несколькими стульями.

10.9 ПРАКТИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ СЕГМЕНТАЦИИ РЫНКОВ

Следует обратить внимание на данные, свидетельствующие, что компании часто тратят массу усилий на внедрение стратегий, построенных на сегментации, но им не удается получить описанные выше потенциальные преимущества (см., например, Piercy and Morgan, 1993; Dibb and Simkin, 1994). В этом и состоит разница между сегментацией как нормативной моделью и реалиями экономики (Danneels, 1996).

10.9.1. Масштабы и цель сегментации рынка

Все большее признание получает тот факт, что традиционные подходы не уделяют достаточного внимания определению масштабов сегментации рынка (Plank, 1985). Более того, Уинд (Wind, 1978) высказал мнение о том, что при выборе метода сегментации необходимо различать сегментацию с целью получения общего представления о рынке и использования для изучения позиционирования, и сегментацию, связанную с программой маркетинга относительно запуска на рынок новых продуктов, ценообразованием, рекламой и распределением. И та, и другая имеют право на существование и полезны для сегментационного анализа, но между ними есть принципиальные отличия.

10.9.2. Стратегический, управленческий и операционный уровни сегментации

Один из методов, позволяющих точнее определить масштабы сегментации рынка, состоит в проведении различий между разными уровнями сегментации, как это показано на рис. 10.5 (Piercy and Morgan, 1993).

Предложенный подход похож на разграничение между сегментацией первого и второго порядка, которое мы рассматривали выше, но он имеет дополнительное развитие в том, что здесь уровни сегментации соотносятся с вопросами, касающимися организаций, а также вопросами, касающимися клиентов.



Рис. 10.5. Уровни сегментации

Сущность разных уровней сегментации состоит в следующем:

- **Стратегическая сегментация** связана с заботой руководства о стратегическом намерении и миссии организации, в основу которых положено использование продукта/услуги и полезность для клиентов.
- **Управленческая сегментация** связана главным образом с планированием и выделением ресурсов, таких как ассигнования и персонал, на работу с рыночными целями.
- **Операционная сегментация** сосредоточена на вопросе направления коммуникаций маркетинга и деятельности в области продаж по каналам распределения, которые достигают целевых рынков (а также их составных частей) и влияют на них.

Эти различия имеют большое значение для понимания того, чем именно сегментация может помочь в построении маркетинговой стратегии и конкурентного позиционирования, а также для понимания источников проблем на пути внедрения стратегий, построенных на сегментации. Возьмем для примера ситуацию, когда менеджер, ответственный за продажу выхлопных труб для автомобилей взамен старых, группирует своих клиентов в зависимости от их опасений, неосведомленности и зависимости от транспорта, а не по их потребности в разных технических характеристиках и конструкции продукта. В этом случае он беспокоится о выработке нового понимания рынка (стратегическая сегментация), а не о детализированной модели приложения ресурсов маркетинга (операционная сегментация).

Когда корпоративный банкир рассматривает корпоративный банковский рынок с точки зрения потребностей клиентов в стратегических финансовых услугах, исходя из их собственных корпоративных стратегий (Cagey, 1989), он стремится выработать концептуальную основу стратегии, а не механизм рекламной деятельности и размещения продавцов.

С другой стороны, когда специалисты по рекламе и заведующие отделом продаж описывают клиентов по их принадлежности к социально-экономическим группам, географическому местонахождению или отрасли промышленности, они эффективно нацеливают ресурсы рекламы, деятельность по стимулированию сбыта, продажи и распределение, а не описывают сегменты рынка, основанные на

полезностях. Исследования в области сегментации рынка, которые анализируют отношение группы потребителей к СМИ, например, “клиенты, которые не принимают основные СМИ”, “клиенты, воспитанные на утонченных изданиях”, “для тех, кому за 30” и так далее (Laing, 1991), заинтересованы в эффективности работы, а не в стратегическом позиционировании. Причины, объясняющие, почему организации иногда считают сегментацию делом, обреченным на провал, можно найти в том, что они путают эти совершенно разные роли сегментации:

“Неудачные попытки сегментации можно отнести к одной из двух категорий: категория, в которой доминирующую роль играет специалист по маркетингу, при наличии скудных данных в подтверждение выдаваемых рекомендаций; и чисто статистический тип, который выявляет многочисленные различия между потребителями, не связанные с задачами компании”. (Young, 1996.)

Отсюда следует вывод: выяснение роли и цели метода сегментации может иметь огромное значение для того, чтобы избежать нереальных ожиданий. Однако ясно, что стратегии, построенные на базе сегментации, иногда терпят неудачу на этапе внедрения.

10.9.3. Источники проблем на этапе внедрения

Процесс признания того, что существуют проблемы внедрения стратегий, построенных на сегментации, можно проследить на протяжении ряда лет. Уинд (Wind, 1978) отмечал, что очень мало известно о том, как исследования сегментов трансформируются в маркетинговые стратегии; Янг (Young et al., 1978) осуждал специалистов по маркетингу за то, что они чересчур увлеклись методами сегментации и не уделяют внимания возможности реальных действий. Хулей (Hooley, 1980) винил в неудачах сегментации то, что аналитические методы использовались ради самого использования, и коммуникации между менеджерами и маркетинговыми исследователями были налажены плохо. Шапиро и Бонома (Shapiro and Bonoma, 1990) писали: “О стратегии сегментации написано много, но мало – о ее внедрении, управлении и контроле” и похоже, этот вывод справедлив и сегодня.

Пирси и Морган (Piercy and Morgan, 1993) предприняли попытку составить каталог причин, по которым внедрение стратегий, построенных на основе сегментации, заканчивалось неудачей. Эти вопросы послужили средством последующей сортировки для того, чтобы оценить пригодность модели сегментации, созданной с помощью рыночных исследований. Оцениваются такие факторы, как:

- **Структура организации.** Компании, как правило, бывают организованы в виде функциональных отделов и подразделений того или иного типа в зависимости от того, какая задача на них возложена и как они общаются с внешним миром. Метод определения рыночных целей в соответствии с полезностью для клиентов может выходить за пределы этих внутренних делений, они могут не “подпадать” под полномочия подразделений или региональных организаций сбыта и маркетинга. Целевыми сегментами,

которые оказываются между подразделениями или регионами, можно пренебречь, и не назначать “ответственных”; построенные на них стратегии будут неудачными. Необходимо составить подробную карту, отображающую, как целевые сегменты совмещаются с внутренней структурой организации

- **Внутренняя политика.** Янг (Young, 1996) утверждает, что стратегическая сегментация является по сути своей деятельностью на стыке разных функциональных подразделений, требующей знаний и участия многих специалистов. Если сотрудничество или совместная работа подразделений невозможна из-за того, что люди борются за власть и предпочитают держать свои знания и опыт при себе, стратегия сегментации, вероятнее всего, потерпит неудачу. Если стратегия, построенная на основе сегментации, зависит от сотрудничества и объединенных действий внутри организации, необходимо быть уверенными в том, что это возможно, иначе она обречена на провал.
- **Корпоративная культура.** В некоторых обстоятельствах сегментация в соответствии с полезностью для клиента неприемлема для людей, работающих в организации, потому что они видят мир по-другому. Организации, в которых доминирующее положение занимают сильные группы профессионалов, обычно ведут борьбу с сегментами, выделенными в соответствии с полезностью для клиентов. Примерами могут служить компании традиционных финансовых услуг и фирмы профессиональных услуг, таких как юридические и бухгалтерские. Проблема может заключаться в том, что для ориентации деятельности на нужды клиента банковским структурам придется преодолеть свое предпочтение “осторожному банкингу”.
- **Информация и отчетность.** Новаторские системы сегментации могут не согласоваться с действующими в компании информационными системами и системами отчетности. Это означает, что будет сложно оценить важность целевых сегментов или распределить обязанности и контролировать результаты ведения дел с ними.
- **Процессы принятия решений.** Если системы сегментации выявят новые рыночные цели, отсутствующие в планах (они не являются на данный момент частью обслуживаемого рынка, или простираются через существующие целевые сегменты, за которые уже назначены ответственные, или находятся внутри существующего сегмента), то их можно проигнорировать в процессе планирования и на этапе выполнения планов. Аналогично на целевые сегменты, не включенные в планы распределения ресурсов, сложно будет получить ассигнования из маркетинговой сметы. Нам следует подробно разобраться, как можно объединить метод сегментации с планированием и составлением смет и включить его в системы оценки.
- **Корпоративные возможности.** Для исследователей и аналитиков в области маркетинга не составляет труда разработать привлекательные рыночные цели, но компания может не иметь оснований для получения конкурентного преимущества просто потому, что у нее нет возможности работать с данным типом клиентов (см. главу 6).
- **Операционные системы.** Стратегия сегментации может потерпеть неудачу потому, что недооценивает проблемы, стоящие на операционном уровне, которые связаны с трансформацией стратегии сегментации в эффективную

реальность. Смогут ли продавцы работать с таким целевым клиентом? Есть ли доступ к необходимым каналам распределения? Есть ли опыт разработки и ведения рекламно-пропагандистской деятельности для каждого сегмента? Организованы ли рыночные исследования по целевым сегментам, чтобы определить их возможности и оценить достижения? Есть ли технические возможности для того, чтобы в случае необходимости устанавливать разные цены для разных типов клиентов? Мы должны очень тщательно рассмотреть, какие операционные возможности есть у нас в области продаж, рекламы, стимулирования сбыта и распределения, и задать себе вопрос, можно ли адаптировать их к новой стратегии, построенной на базе сегментации.

		Прочность ресурсов организации	
		Высокая	Низкая
Привлекательность рыночного сегмента	Высокая	<p>Лучшие потенциальные клиенты</p> <p>Привлекательные сегменты, которые отлично согласуются с ресурсами организации</p>	<p>Вначале создать прочность ресурсов</p> <p>Привлекательные рынки, но плохо согласуются с ресурсами организации</p>
	Низкая	<p>Не очень подходящие потенциальные клиенты</p> <p>Непривлекательные сегменты, которые отлично согласуются с ресурсами организации</p>	<p>Самые неподходящие потенциальные клиенты</p> <p>Непривлекательные сегменты, которые плохо согласуются с ресурсами организации</p>

Рис. 10.6. Привлекательность сегмента рынка и прочность ресурсов организации

Многие из этих вопросов связаны непосредственно с организацией, и проигнорировать их – означает подвергнуть стратегию риску. Одно из предлагаемых решений состоит в том, что дополнительно к традиционной оценке рыночных целей необходимо проверить каждую потенциальную цель на внутреннюю совместимость, как показано на рис. 10.6.

Такой анализ может говорить о том, что некоторые рыночные цели непривлекательны для организации потому, что плохо “вписываются” в структуры и процессы компании. Или из него может следовать, что компания не способна в настоящее время внедрить стратегию, построенную на основе сегментации, или она может выявить области, которые требуют изменений, если компания стремится эффективно охватить целевой сегмент.

10.10 ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях, когда рынки становятся все более фрагментированными, специалисты по маркетингу как на потребительском, так и на деловом рынке все

больше обращаются к методам сегментации для установления своих главных рыночных целей. Приступая к рыночной сегментации, компании должны разобраться в методологии сегментации, которая подчас бывает чрезвычайно сложной, проверить выявленные рыночные цели и принять решение о стратегической сегментации, как использовать модель сегментации для разработки своей рыночной стратегии.

Из сказанного следует, что одно из самых важных решений, которое должна принять организация – это по какому признаку нужно сегментировать рынок. Мы ознакомились с тем, что существует великое множество оснований для сегментации на потребительских и деловых рынках и для маркетинга продуктов и услуг (а также некоммерческих видов деятельности).

Вероятно, ближе всех к расширению концепции маркетинга стоит метод сегментации в соответствии с использованием/полезностью, впервые предложенный около 30 лет назад Хейли (Haley, 1968). Хотя он и требует значительного объема первичных исследований, понимание полезности, которую получают клиенты от приобретения или потребления продуктов и услуг, является ключевым моментом для разработки интегрированной маркетинговой стратегии.

Существенные потенциальные выгоды получают те организации, которые построят свою маркетинговую стратегию на тщательно проработанной сегментации рынка. Вместе с тем необходимо оценить еще и внутренние вопросы организаций, влияющие на внедрение, чтобы проверить внутреннюю совместимость целевых сегментов и расходы на проведение изменений внутри организации, которых могут потребовать маркетинговые стратегии, построенные на основе сегментации. В следующей главе, посвященной исследованиям в области сегментации, рассматривается методология разработки оснований для сегментации.

Пример из практики. Internet Exchange

Рекламодатели в сфере Интернета, просыпайтесь и вдохните аромат кофе! Нет, серьезно. Запах должен привести специалистов по маркетингу в одно из немногих мест, где можно проверить модную теорию сочетания онлайн-овых и оффлайн-овых средств распространения рекламы.

В интернет-кафе есть то, чего часто не найдешь у провайдеров стандартных интернет-услуг или на порталах, “привязанные к месту” посетители, проверенная модель оплаты и материальные активы в подкрепление сообщений брендинга на экране. Многие кафе, особенно независимые, изо всех сил стараются обеспечить объемы и приток клиентов, чтобы оправдать до некоторой степени фиксированные расходы на открытие предприятия и текущие расходы. Расширение доступа к Интернету дома или на работе, а также появление тарифов на неограниченный доступ, казалось, подписали им смертный приговор. На самом же деле крупные сети интернет-кафе процветают. Internet Exchange, международная сеть, объединяющая 171 частное кафе, работающих по договору

франшизы, заявляет, что она начнет получать прибыль от операционной деятельности “в течение ближайших нескольких недель”.

Сеть сверхбольших кафе Easy Everything, которую открыл владелец экономичной авиакомпания Стелиос Хаджи Иоанну, на данный момент создала 9500 мест в 21 магазине в восьми странах. Недавно она подписала сделку об открытии своей первой франшизы в Афинах, за которой, вероятнее всего, последует новый франчайзинг в Будапеште.

Обе сети заявляют о том, что ежемесячно предоставляют в среднем соответственно 1 млн. и 2,2 млн. интернет-сессий через свои точки, однако пользователь может купить несколько сессий за один визит. (Количество не проверяется компанией ABC Electronic, однако у Easy Everything есть такие планы.) Согласно отчету консалтингового агентства Allegra Strategies, почти 60 процентов опрошенных назвали веб-кафе лучшим местом для того, чтобы зайти в Интернет вне работы или дома.

По прогнозам агентства Allegra, с июня 2000 года по декабрь 2002 года можно ожидать общего ежегодного увеличения числа открываемых точек в сети Соединенного Королевства на 54 процента. А с учетом их намерения объединить рекламу для аудитории кинозалов или для авиапассажиров во время полета, “привязанных” к своему месту, и витринное оформление, как у магазинов центральных улиц, сети намерены тратить деньги на средства распространения рекламы.

По утверждению обеих сетей, даже в напряженной рекламной обстановке они могут показывать лучшие результаты по сравнению с чисто онлайн-фирмами. Internet Exchange заявляет, что работа по стимулированию сбыта в магазинах позволила добиться того, что в некоторых онлайн-кампаниях для Mars and Virgin от 5 до 50 процентов пользователей выбрали рекламные объявления в процессе перемещения по веб-узлу. Сеть Easy Everything приводит данные о типовых тарифах для онлайн-кампании. Один клик обходится в 1 фунт стерлингов, это выше рыночного курса. Спонсоры каналов информационных home-страниц в сети Easy Everything платят от 2 000 до 10 000 фунтов стерлингов за аренду сроком три месяца.

По словам исполнительного директора Easy Everything Мориса Келли, такие высокие ставки являются прямым следствием низкой технологичности. “Самым ценным в Соединенном Королевстве местом для McVities будет место на стене супермаркета, потому что возможность брендинга максимально приближена к месту продажи, утверждает Келли. У меня есть миллион веб-сайтов на выбор. Интернет-компания, которая покупает окружающие пользователя носители рекламы в торговых точках Easy Everything, может направить клиента на свой веб-сайт”.

Местом для продаж могут служить самые разные элементы, от наклеек на ковриках для мышки, мониторах и телефонах (которые используются для международных разговоров через Интернет) до витринных и настенных плакатов.

К числу будущих клиентов с использованием плакатов принадлежат BT и Consignia (в прошлом – Управление почт).

Майк Робертс, генеральный директор предприятия ee-media sales, созданного совместно с компанией Srafax, принадлежащей WPP и специализирующейся на информационном сопровождении и маркетинге для авиапассажиров во время полета, отвечает за продажу мест в средствах распространения информации Easy Everything. Для него все отделение на 540 мест на Тоттенхем Корт Роуд в центральной части Лондона является серией возможностей для брендинга.

“Мы можем заменить отдельные клавиши на клавиатуре клавишами с торговой маркой. Наши работники могут носить футболки с изображением бренда. У нас могут быть фирменные наклейки на полу, на кофейных чашках...”, говорит он.

Прежде чем это видение затмит собой все остальное, следует отметить, что основной вид деятельности Easy Everything не изменился. Компания по-прежнему продает места за компьютерами, подключенными к сети Интернет, точно так же как easyJet продает места на самолет. Для покрытия расходов ей необходимо обеспечить минимальную среднюю загрузку. Вначале такая загрузка была установлена на уровне 40 процентов от общего количества мест; расчеты строились исходя из того, что кафе будут открыты круглосуточно, а один час будет стоить в среднем 1 фунт стерлингов.

Адаптируя модель “доходности”, применяемую авиакомпаниями при продаже авиабилетов, магазины постоянно меняют стоимость доступа для того, чтобы управлять компромиссным соотношением между объемами и прибылью. Модель изменилась: теперь цена установлена в пределах от 1 до 3 фунтов стерлингов в час, и кафе на 580 мест на Кенсингтонской Хайстрит один из самых дорогих принадлежащих компании объектов недвижимости теперь закрывается вечером по причине снижения спроса.

Но и теперь во главу угла компания ставит объем. А этого ли хотят рекламодатели, учитывая, что онлайн-среда распространения рекламы, предположительно, должна обеспечивать индивидуализированные коммуникации? Келли говорит; “Если мы исчерпаем все возможности своего предприятия в получении дохода от рекламной деятельности, то, думаю, переключимся на информационную проходку.

Мы заинтересованы в предприятии как средстве распространения рекламы только из-за количества и возраста наших клиентов. Именно благодаря этому мы подходим некоторым брендам как носители рекламы”. Согласно EasyEverything, ее пользователям от 16 до 24 лет, и это преимущественно местные (хотя бы и временно) жители.

Посещение занимает в среднем 50 минут, и около 40 процентов клиентов заходят в кафе по три раза в неделю. В сети они ведут себя так же, как и все остальные, не видя ничего дальше email и чатов, вместо того чтобы сходить на разные сайты, где они могли бы попасть под воздействие рекламы.

Мэри Кейн-Доусон, директор-распорядитель Spafax UK, отзывается об аудитории как о “клиентах, которые известны своей труднодоступностью, и в тоже время ценных для компании”. По ее словам, в одном их желаний можно не сомневаться: они хотят иметь дешевый и быстрый доступ в Интернет.

Келли добавляет: “Если вы помещаете рекламу на портале, обычно получаете доступ к их клиентам примерно на минуту до тех пор, пока они не попадут на сайты, которые хотят посетить. На протяжении всего времени, пока человек сидит в EasyEverything, мы можем передавать ему инвентаризационную информацию”.

Отличия от онлайн-порталов проведены в еще более прямой форме Симоном Хендерсоном, исполнительным директором Internet Exchange. Эта компания в меньшей степени ориентирована на цены, в большей на массовый рынок, и ее кафе обычно расположены в более отдаленных от центра местах, чем у Easy Everything. Хендерсон приводит отчет Мерил Линч, в котором сравнивается стоимость приобретения клиента и объем продаж средств распространения рекламы в Internet Exchange и ряде онлайн-порталов.

По оценкам Мерил Линч, Internet Exchange тратит 4,20 фунта стерлингов из маркетинговых ассигнований на приобретение одного клиента, тогда как Liberty Surf 98,61 фунта. Годовой объем продаж средств распространения рекламы в расчете на одного клиента для данной сети составляет 25,57 фунта при 5,28 фунта у Freeserve и 4,20 фунта у Yahoo! Эти цифры категорически опровергают мнение о том, что сеть кафе должна понести чудовищные расходы, прежде чем сможет создать инфраструктуру для того, чтобы в первую очередь приобрести клиентов. Вероятно, кафе не могли бы конкурировать с онлайн-фирмами в охвате и расширяемости.

Открытие и вывод на рынок одного только нью-йоркского отделения EasyEverything обошлось примерно в 3 миллиона долларов, и хотя оно провело кампании для Nokia, Warner Bros и Virgin, многие международные молодежные бренды еще должны сделать большой шаг вперед. Джеффри Янг из Allegra Strategies выражает сомнение в том, что у сетей кафе появится аудитория, достаточно большая, чтобы проводить основные кампании.

И EasyEverything, и Internet Exchange признают также, что для британских покупателей и агентств, привыкших делить свой бюджет, пока еще не свойственно покупать онлайн-средства информации одновременно с оффлайн-средствами. Хендерсон утверждает, что для рекламодателей имеет значение сравнение эффективности затрат на маркетинг для разных средств распространения рекламы.

“Мне не встречался ни один человек на этом рынке, кто бы ни проверял, что он получает за потраченные им маркетинговые фунты и ни оценивал расходы по результатам”, говорит он.

Вопросы для обсуждения

1. Если учесть, что пользователи интернет-кафе составляют такую маленькую часть населения, какой смысл использовать их для рекламы? Есть ли у других средств распространения рекламы такой же узкий контингент пользователей?
2. Пользуясь рядом критериев, опишите рыночные сегменты, которые вероятнее всего будут крупными пользователями интернет-кафе. Как можно разделить эти сегменты на более мелкие группы пользователей в зависимости от того, как они пользуются Интернетом?
3. Исходя из групп пользователей интернет-кафе и характера интернет-рекламы, какие продукты подходят для рекламы с помощью данного средства информации, и какие цели рекламной деятельности можно считать подходящими?

11. Исследования в области сегментации и позиционирования

Исследователи стремятся найти волшебную формулу, которая позволит выгодно сегментировать рынок всегда и при любых обстоятельствах. Как и поиски средневекового алхимика, одержимого идеей найти философский камень, эти исследования тщетны.

Баумвол (1974)

ВСТУПЛЕНИЕ

Если предыдущая глава была посвящена базовым концепциям и принципам ключевых стратегических вопросов конкурентного позиционирования и рыночной сегментации, предметом рассмотрения данной главы являются методы исследования и моделирования, которые можно применить для оценки этих вопросов.

В первой части главы внимание сосредоточено на исследованиях в области сегментации, и, в частности, на критических вопросах, стоит или не стоит придерживаться подхода, построенного на базе сегментации, и, если стоит, должны ли они априорно опираться на некоторую predetermined систему сегментации или их необходимо разрабатывать специально на основе творческих, эмпирических исследований. Вторая часть посвящена исследованиям в области позиционирования, которые во многих случаях можно проводить параллельно с исследованиями в области сегментации, применяя качественные методы, такие как опросы целевых групп и углубленный опрос, наряду с количественными методами моделирования, такими как вычерчивание графика отношения к товару с помощью многомерного шкалирования.

Процесс установления потенциальных рыночных целей может быть одним из самых творческих аспектов маркетинга. Не существует единого “правильного способа” сегментации рынка. Разные конкуренты могут придерживаться разных подходов на одном и том же рынке. Все эти подходы могут в действительности быть правильными, но каждый может привести к формированию своего концептуального представления о рынке и затем все они к разным методам маркетинга и разным стратегиям. Творческий аспект исследований в области сегментации заключается в нахождении нового способа формирования концептуального представления о собственном рынке – способа, способного дать некоторое конкурентное преимущество над теми способами, которые выберут конкуренты.

Обычно придерживаются одного из двух широких подходов к исследованиям в области сегментации. Первый подхода приорный. Он предполагает использование “готовых” систем сегментации, таких как социально-экономическая или гео-демографическая классификация. Главное в этом подходе то, что система сегментации известна заранее, и количество сегментов predetermined избранной системой. **Априорная сегментация** по самой своей

природе такова, что в ней использованы общедоступные системы, а, следовательно, ею могут воспользоваться и конкуренты.

Второй подход к сегментации **выведенный впоследствии**, или **гнездовой метод**. При данном подходе окончательная система сегментации заранее неизвестна, как неизвестно и подходящее количество сегментов. Критерии, в соответствии с которыми будет проводиться сегментация, определяются заранее, но, как правило, они бывают многомерными (например, данные об использовании и отношении к продукции). После этого в соответствии с установленными критериями проводится сбор данных (с применением качественных и/или количественных маркетинговых исследований) и их анализ с целью определения лежащих в основе моделей или структуры. Система сегментации вырисовывается в процессе анализа данных, отражающего модели, выстроенные на основе ответов. Анализ данных как таковой это отчасти наука (использующая статистические методы анализа) и отчасти искусство (использующее суждение о том, какие критерии следует включать, и как интерпретировать результат). Если идти таким путем, то полученная система сегментации, вероятнее всего, будет уникальной для конкретного анализа. При этом открываются возможности взглянуть на рынок свежим взглядом и открыть для себя новые возможности, которые не всегда видят конкуренты. И конечно, здесь требуется тщательное тестирование любой полученной системы сегментации для гарантии того, что она не просто продукт, созданный на основе конкретного набора данных или примененного аналитического метода исследований.

После рассмотрения методов сегментации в главе представлены альтернативные методы исследования и представления позиций на рынке. Речь идет о двух широких подходах. Первый – использование качественных методов исследования для раскрытия образов бренда, продукта и компании. Данные подходы особенно популярны в разработке программ рекламной деятельности. И, во-вторых, исследуются количественные подходы к моделированию позиций, от простого составления профиля по семантической или другой аналогичной шкале до более сложного моделирования, достижимого такими методами, как многомерное шкалирование и анализ соответствия.

Делить или не делить? Вот в чем вопрос

Несмотря на то, что сегментация является важной частью большинства программ маркетинга, есть такие ситуации, в которых она может оказаться неуместной. Возможно, например, что потребности и желания клиентов на конкретном рынке в сущности одинаковы, и, следовательно, одно и то же предложение можно делать всему рынку. Или расходы, связанные со специальной обработкой отдельных рыночных сегментов с применением индивидуализированных программ маркетинга, могут перевесить экономическое значение этих сегментов в более далекой перспективе.

Компания, придерживающаяся сегментированного подхода, должна либо выбрать своей целью один сегмент рынка и в результате иметь программу

мероприятий маркетинга, неподходящую для других клиентов, или разработать несколько программ мероприятий маркетинга, подходящих для групп клиентов с разными потребностями. В розничной торговле Соединенного Королевства яркими примерами использования двух подходов служат компания Next, которая расширила свои цепочки розничной торговли для удовлетворения растущих потребностей молодых профессионалов, и Burton Group, которая использует магазины Top Shop, Evans, Harvey Nichols и т.д., занимающие разное положение на рынке, чтобы привлечь к себе разные сегменты.

Оба эти подхода ограничивают долгосрочные цели компании. Компания, выбравшая для себя одну цель, имеет ограниченные потенциальные возможности, поскольку сам сегмент рынка ограничен. Если компания ставит перед собой цель расширения и развития, то эти подходы могут ограничивать размер ее целевого рынка. Конечно, не такая уж это и проблема для мелких или средних компаний, исповедующих сентенцию думай о скромном, останешься невеликим. Компания, использующая подход с несколькими рыночными сегментами, может столкнуться с отрицательными последствиями того, что ей придется по-разному строить управление, снабжение и стимулирование сбыта для каждого из выбранных ею сегментов. В некоторых случаях есть экономичная альтернатива: использовать недифференцированную программу мероприятий маркетинга, рассчитанную на привлечение как можно большего числа сегментов. Компания не работает над тем, чтобы ее предложение в точности подходило какому-либо одному сегменту, а рассчитывает привлечь одним и тем же миксом достаточное количество клиентов из всех сегментов. В результате компания может выиграть на положительном эффекте масштаба при простой работе, но пострадать от “единообразия микса”, не полностью удовлетворяющего клиентов в каждом сегменте, или от того, что конкуренты нацелены точнее.

Уместность сегментации или отказа от сегментации зависит от эффекта масштаба, стоимости разработки отдельных программ мероприятий маркетинга и однородности потребностей различных рынков, эти вопросы подробнее рассматриваются в главе 12. Подобие спроса на бензин, например, таково, что различия между продуктами, поставляемыми конкурентами, стираются по мере того, как все они стремятся разработать микс с широкой рыночной привлекательностью. Конечно, на рынке есть сегменты, но их значимость или различия недостаточны для того, чтобы оправдать разное обращение с ними. Авиа-космическая промышленность и автомобильная промышленность имеют многообразные рынки, но стоимость разработки и изготовления на них такова, что не представляется возможным разработать продукты, которые бы точно подходили для удовлетворения всех потребностей рынка. Поэтому успешные компании сосредотачиваются на относительно небольшом ассортименте продукции с вариантами, рассчитанными на предпочтения отдельных клиентов.

Но даже на рынках, где сегментации, в основном, не требуется, часто бывают возможности, когда компании могут процветать при условии следования целенаправленной стратегии. В качестве примера можно привести компании Aston Martin (ныне принадлежащую концерну Ford) и Morgan Cars на рынке

спортивных автомобилей. Поэтому даже на рынках, где главные участники применяют массовую стратегию, сегментация дает шанс некоторым более скромным компаниям. Особенно компаниям с малой долей рынка можно посоветовать: сегментировать, сегментировать и еще раз сегментировать!

Если предыдущая глава была посвящена концепции сегментации и возможным основаниям для сегментации, то в данной главе последовательно рассматривается процесс установления рыночных сегментов, которые может использовать организация. Вначале обратим внимание на априорные подходы к сегментации, после чего перейдем к рассмотрению выведенных впоследствии, или гнездовых методов. Для ознакомления с последними воспользуемся моделью, разработанной Мейером и Сондерсом (Maier and Saunders, 1990), которая проводит исследования в области сегментации, начиная с инициации и до окончательного отслеживания. В рамках данной модели рассматривается множество разных подходов и методов сегментации.

11.1 АПРИОРНЫЕ ПОДХОДЫ К СЕГМЕНТАЦИИ

11.1.1. Сегментация с одной переменной

Априорные, или готовые методы – это самый простой способ сегментации рынков. В первоначальном виде они заключались в изучении демографических или социально-экономических характеристик и определении среди них тех, которые позволяли делить рынок значимым и полезным для организации образом. Обычно при поиске подходящих критериев руководствуются некоторыми предположениями относительно того, как можно было бы разделить рынок.

Основным преимуществом данного подхода является то, что его можно проводить по данным из вторичных источников и можно соотнести непосредственно со средствами распространения рекламы и рекламными сообщениями. В Соединенном Королевстве рыночные исследования, такие как Индекс целевых групп, позволяют менеджерам выявлять крупных потребителей промышленных групп и соотнести эти данные непосредственно с тем, как и какие СМИ они используют. Кримп (Crimp, 1990) приводит пример из Индекса целевых групп, который показывает, что доля потребителей вина среди читателей Daily Express выше, а среди читателей News of the World – ниже, чем средний показатель по стране. Показано также, что потребители вина мало смотрят телевизор. Менеджер по маркетингу, ответственный за продажу вина, должен сегментировать рынок в соответствии с потреблением вина, а затем использовать данные из Индекса целевых групп, которые помогут выбрать подходящие СМИ.

Есть вполне определенные случаи, когда априорная сегментация оказывается эффективным средством. Например, преуспевающая компания детских игрушек Lego тщательно разрабатывала детские конструкторы, которые соответствовали бы развитию ребенка от рождения до 1315 лет, сегментируя рынок по возрастному признаку. Ее продукция для дошкольников Duplo начинается с погремушек и игрушек для развития движений рук, которые не предназначены непосредственно

для сборки, но имеют конструкцию, позволяющую соединять их вместе; они позволяют ребенку хорошо освоиться с Duplo (крупные кирпичики ярких цветов, из которых можно складывать самые разные игрушки). Duplo перекликается с Lego, системой строительных кирпичиков, из которых выросла империя Lego. Элементы Lego практически идентичны деталям Duplo во всем, кроме одного, по размеру они примерно вдвое меньше, и потому способствуют более совершенной координации мелких движений рук и позволяют увеличить количество деталей. Кроме того, они придуманы с таким расчетом, чтобы быть увязанными с элементами Duplo, поэтому дети могут сравнительно легко перейти от одной игрушки к другой. Подрастая, дети могут перейти к Legotechnic и другим специализированным вариантам, которые, как и остальные конструирования, строятся на навыках манипулирования, сборки и конструкторских навыках, приобретенных ими в процессе занятий с наборами для младшего возраста.

Возраст используют в качестве эффективной переменной для сегментации и на рынке организованных туристических поездок. ClubMed и Club 1830 ориентированы на рынок неженатых людей или молодых семейных пар, тогда как Saga Holidays на людей старше пятидесяти.

Несмотря на простоту использования и кажущуюся привлекательность демографических и социально-экономических оснований для сегментации, попытки найти им обоснование в предпочтениях потребителей к продуктам не имели большого успеха. Одну из первых попыток обосновать данный подход сделал Эванс (Evans, 1959), который постарался использовать демографические переменные для разделения владельцев Ford и Chevrolet в Соединенных Штатах. Он пришел к такому выводу:

“Демографические переменные являются недостаточно эффективным критерием для прогнозирования, чтобы говорить об их практической ценности... [они] указывают скорее на подобие между владельцами Ford и Chevrolet, чем дают какойто способ провести различия между ними. Анализ нескольких других объективных факторов приводит к такому же выводу”.

На других рынках выводы оказались аналогичными. Были обнаружены некоторые взаимосвязи, но не больше, чем могли бы сложиться случайно при произвольно взятых данных. К сожалению, одно исследование за другим бросают тень сомнения на непосредственное значение демографических характеристик как параметра для прогнозирования покупок продукта.

Полученные выводы не оспаривают бесспорность того, что некоторые продукты, имеющие четко определенных целевых потребителей, в огромной степени зависят от демографических характеристик. Например, подгузники покупают семьи с детьми, прокладки от недержания – люди старшего возраста, а гигиенические прокладки – женщины. Однако факты, похоже, действительно подтверждают, что отдельно взятые демографические характеристики не могут провести грань между едва уловимыми отличиями на рынках, которые не объясняются физиологическими различиями между людьми. Установлено, что они, возможно, наиболее ограничивающие, плохо подходят для

дифференциации отдельных продуктов в рамках установленных широких категорий (например, бренда подушки или гигиенической прокладки).

На деловых рынках переменной, которую используют для сегментации, наверное, чаще всего является код Стандартной промышленной классификации. Промышленная классификация бывает чрезвычайно точной. Хиндл и Томас (Hindle and Thomas, 1994) приводят код Стандартной промышленной классификации Соединенных Штатов для производителей плоскогубцев. Полностью код имеет вид “342311”; составляется он следующим образом:

- “34” классификация готовой продукции металлообработки.
- “2” группа промышленности – ножевой товар, ручной инструмент и скобяные изделия.
- “3” конкретная индустрия – ручной и режущий инструмент.
- “1” класс продукта – механический и ручной обслуживающий инструмент.
- “1” продукт – плоскогубцы.

Выбрав подходящий код Стандартной промышленной классификации, участник делового рынка может установить другие организации, потенциально наиболее восприимчивые к ее предложению. Однако заметим, что для организаций, продающих продукты и услуги, которые можно использовать для ряда кодов классификации (таких как канцелярские принадлежности, станки или консультационные услуги), вряд ли будет много пользы от Стандартной промышленной классификации как основания для сегментации. Несмотря на то, что коды содержат подробные данные (шестизначная классификация), они не объясняют, почему потребитель покупает конкретные продукты или что может показаться привлекательным тем или иным клиентам.

11.1.2. Априорные методы с составными переменными

Недавно традиционные демографические и социально-экономические средства априорной сегментации дополнились более сложными методами, которые популяризируются по крайней мере в области потребительского маркетинга рекламными агентствами и организациями рыночных исследований. К ним относятся субъективные методы и специфичные для маркетинга объективные критерии, описанные в главе 10.

Различие между ними и подходами, рассмотренными выше, состоит в том, что в них сразу рассматриваются составные критерии, а сегменты создаются на основе этих составных критериев. Было предложено несколько разных систем потребительской классификации, среди них – классификация жилых районов {ACORN), MOSAIC, ценности и образ жизни (VALS). Эти системы были созданы на основе анализа больших наборов данных (в первых двух случаях официальных данных переписи населения) с применением методов гнездового анализа. И сегодня они по-прежнему считаются априорными по той причине, что если их составить один раз, то потом любой пользователь может получить их в готовом виде от соответствующих агентств.

Среди априорных методов с составными переменными раньше всех стали применяться перечни человеческих качеств (в 196070х годах). В то время исследователи стремились вывести типологию индивидуальности, которую можно было бы соотнести с решениями о покупке и схемой потребления примерно так же, как и социально-экономические факторы. Методику оценки индивидуальных человеческих качеств для маркетинга позаимствовали у психологов. Давно принятые в психологии тесты, такие как список индивидуальных предпочтений Эдвардса или список16 PF Кеттелля были опробованы в маркетинговой среде. К сожалению, эти тесты показали, что они обладают не намного более высокой различительной способностью, чем гораздо более простые демографические и социально-экономические методы.

По сравнению с готовыми демографическими и социально-экономическими методами, перечни личных качеств имеют незначительное и несущественное преимущество. В небольшой степени они действительно могут провести различия между некоторыми продуктами, связанными со значительным вовлечением потребителя, но и в этих случаях они не дают объяснений большей части отличий. Как и в случае с демографическими и социально-экономическими методами, они, похоже, обладают самым высоким различительным потенциалом на рынках, где их определение играет вполне заметную роль. Это, например, курение, которое отражает наркотическую зависимость, и дезодоранты, которые говорят об ощущении беспокойства. Однако неуловимость нюансов в оценке личных качеств обуславливает их меньшую полезность в качестве готового критерия в большинстве случаев. Это связано с тем, что различия между индивидуальностями не настолько ярки и очевидны, как физиологические различия, которые может оценить демография: интроверсия и зависимость – вполне определенные черты личности, но они никоим образом не являются легко определяемыми или связанными с поведением так, как пол или возраст.

В то же время, изучая качества личности как основания для сегментации, специалисты по маркетингу экспериментировали с сочетанием демографических характеристик, стремясь выработать понятие жизненного цикла потребителя. В рамках данной модели для определения этапа жизненного цикла объединяли возраст, семейное положение и размер семьи. Такой подход используется для продажи организованного отдыха, страхования, жилья, продуктов для детей до года и потребительских товаров длительного пользования. В последнее время появилась система классификации SAGACITY, разработанная агентством маркетинговых исследований Research Services Ltd. В данной системе жизненный цикл(материально зависимый от родителей, еще не женатый, семейный и преклонного возраста) сочетается с доходом (более высокий и более низкий) и родом занятий (рабочие“синие воротнички” и служащие“белые воротнички”). Крауч и Хаусден (Crouch and Housden, 1996) приводят список из 12 сегментов SAGACITY и показывают, какие типы продуктов вероятнее всего будут приобретать разные сегменты.

Появление гео-демографической базы данных системы классификации жилых районов ACORN компании CACI стало одним из самых значительных шагов

вперед в создании методов сегментации и таргетинга. В ее основу легли сегменты, выведенные из опубликованной информации о результатах переписи населения, которые позволяют классифицировать жилые районы по типу жилья. Несмотря на то, что за основу взят грубый критерий, огромное преимущество предлагаемой работы связано с собственными исследованиями компании SACS, связывающими группы жилья с демографическими характеристиками и поведением покупателя, а также с возможностями нацеливания на домохозяйства. Поэтому система устанавливает прямую связь между готовым делением и индивидуумами, в отличие от предыдущих методов, которые предлагали только не прямые средства контакта с установленными демографическими или личностными сегментами.

Метод SACS, как и другие априорные методы, имеет недостатки, заключающиеся в вариативности внутри жилых районов и неодинаковости характера покупок по многим классам продуктов. Инглиш (English, 1989) приводит в подтверждение пример, в котором пять переписных участков (отдельные группы жилых районов, насчитывающие по 150 домовладений) проклассифицированы согласно гео-демографическим методам. Два из пяти районов были признаны основными потенциальными клиентами почтовой рекламы. Однако при изучении индивидуальных характеристик в пяти группах оказалось, соответственно, 31, 14, 10, 10 и 7 потенциальных клиентов: переписные участки были проклассифицированы в соответствии с правильным количеством потенциальных клиентов, но классификация жилых районов сама по себе оказалась неподходящим методом таргетинга.

При наличии лишь 31 целевого клиента на самом благоприятном для почтовой рекламы переписном участке 119 из 150 домохозяйств ошибочно попали бы под прицел маркетинговой деятельности. Откровенно говоря, как и в случае с другими рассмотренными ранее средствами готовой сегментации, геодемографические характеристики эффективны только в отношении продуктов, непосредственно связанных с характеристиками жилых районов; например, с потребностью в двойном остеклении, садовом оборудовании и т.п. И даже в этом случае нацеливание на наиболее подходящие переписные участки увеличивает вероятность привлечения целевого клиента с менее чем 10 процентов до более 20 процентов, но промахи все же случаются гораздо чаще, чем попадания в цель. К более современным разработкам относятся MOSAIC компании CCN, PIN компании Pinpoint и SuperProfiles; все они основаны на данных переписи населения, но используют разные статьи и разные методы объединения в группы (Crimpand Wright, 1995).

Сегментация в соответствии с образом жизни предоставляет возможность совмещения геодемографических данных с характеристиками образа жизни. В такой описательной форме они существуют уже некоторое время, и с ними связан первоначальный успех сети складов Storehouse's Habitat и успех консервативной партии на всеобщих выборах 1986 года в Великобритании. Иногда их используют совместно с демографическими характеристиками; в таком случае они составляют вторую часть двухэтапной сегментации. В исследованиях третьего возраста именно так и поступили: вначале признали целевым рынком группу населения

старше 65 лет, а затем разделили эту группу в соответствии с образом жизни на сегменты: безразличные, довольные, исследователи, подверженные страху, организаторы, нытики, светские львы и сохраняющие статус-кво. Любому, кто общался более чем с одним человеком преклонного возраста, очевидно, что эти ярлыки гораздо лучше раскрывают суть клиента в возрасте старше 65, чем просто их возраст.

Стэнфордский институт исследований, США, разработал систему сегментации в соответствии с образом жизни. Она называется ценности и образ жизни (VALS), которая выделяет семь категорий: верующие (патриотичные устойчивые традиционалисты, довольные своей жизнью); добивающиеся (состоятельные самоуверенные материалисты средних лет); борцы (честолюбивые молодые совершеннолетние, которые пытаются пробиться в жизни); независимые (импульсивные, экспериментирующие и немного самовлюбленные); социально сознательные (зрелые, преуспевающие, ориентированные на решение конкретных проблем люди, которые любят совершать благие дела); пережившие своих сверстников (старые и бедные люди без особого оптимизма по поводу будущего); старающиеся (недовольные собственным положением и пытающиеся свести концы с концами).

Аналогичная система была разработана для использования в маркетинге пан-европейских стран; в нее вошли: преуспевающие идеалисты; состоятельные материалисты; довольные верующие; недовольные одинокие старики; оптимистичные борцы (Hindle and Thomas, 1994). Последние разработки связали сегменты, выделенные в соответствии с образом жизни, с базами данных о клиентах. В Соединенном Королевстве их несколько (Coad, 1989):

- **The Lifestyle Selector.** База данных Соединенного Королевства, созданная в 1985 году американской компанией American National Demographics & Lifestyle Company. База данных The Lifestyle Selector собирает сведения из опросных листов, которые вкладываются в упаковку потребительских товаров длительного пользования, или берет данные у розничных торговцев; в ней содержатся данные из более чем 4,5 млн. возвращенных опросных листов, заполненных клиентами.
- **Behaviour Bank.** Услуга в Соединенном Королевстве, которую оказывает американская компания автоматизированных маркетинговых технологий American Computerized Marketing Technologies Company. Она заключается в сборе данных из синдицированных опросных листов, которые распространяются напрямую потребителям в журналах и газетах; содержатся сведения из более чем 3,5 млн. заполненных опросных листов.
- **Omnidata.** Это плод совместной работы почтового ведомства Нидерландов и нидерландской Reader's Digest. Компания рассылает свои анкеты всем телефонным абонентам Нидерландов и пытается склонить их к заполнению, аргументируя это тем, что в случае заполнения анкеты они будут получать меньше мусорной почты. Двадцать три процента потребителей ответили, и в Omnidata теперь есть данные о 730 000 из 5 млн. домовладений Нидерландов.

- **Postaid.** Это шведская организация при PAR, дочерней компании Шведского почтового ведомства. Начала свою работу с 1980х годов и, как и Нидерландская система, исходит из положения, что людям необходимо дать возможность определить, какую почту они хотят получать. В результате создана база данных с информацией об 1 из 3,7 млн. домовладений Швеции.

Большая часть исследований, проведенных на сегодняшний день, была посвящена обобщенным типологиям образа жизни и их сравнительному использованию для дифференцирования отношения потребителей к продукции и их покупательского поведения (Wilmott, 1989). Результаты получились двойственными, но недавние исследования (O'Brien and Ford, 1988) говорят о том, что такие обобщенные типологии не настолько эффективны, как использование в качестве дифференцирующего фактора традиционных переменных, таких как общественный класс или возраст. И хотя относительное достоинство демографических переменных характеристик и образа жизни имеет общую тенденцию изменяться в зависимости от обстоятельств, в проведенных сравнениях образ жизни выглядит наименее убедительно.

Поэтому неумолимо напрашивается вывод: сегменты, выделенные на основе факторов образа жизни, как и менее сложных демографических факторов, не являются панацеей для маркетинга. В сочетании с базами данных они могут служить мощным инструментом для перехода от целевых рынков к индивидуальным клиентам, но из-за небольшого охвата ценность их ограничена. С другой стороны, сегменты, выделенные на основании образа жизни, при условии, что они обоснованы, действительно более наглядно представляют клиентов, чем демографические сегменты, и потому могут подсказывать, как лучше составлять рекламные тексты. Как и в случае с одинарными демографическими переменными, невозможно рассчитывать, что классификация будет эффективной и на других рынках, кроме тех, для которых она особенно хорошо подходит.

Вернемся к компании Lego, которая добилась таких успехов, используя возраст как способ проведения различий между секторами рынка игрушек-конструкторов. Как только личность ребенка начинает развиваться, Lego считает необходимым разрабатывать широкий спектр продуктов, учитывающих разные потребности ребенка. Конструктор LegoBasic рассчитан на детей в возрасте от 3 до 12 лет; его особенность состоит в использовании исходных элементов Lego в том виде, в каком они были придуманы с самого начала. Fabuland – для 48-летних девочек; выполнены в теме фэнтези, за основу взяты герои из животного мира. Legoland – для детей от 5 до 12 лет на темы: космос, жизнь в средние века, пираты и современный мир пригородов.

И Legotechnic для 7-16летних, посвящены техническим механизмам. Хотя компания признала демографические характеристики главным основанием для сегментации, дальнейшее движение вперед зависело от выявления характеристик клиентов, специфических для рассматриваемого продукта.

Все приведенные выше подходы являются общедоступными, поэтому даже в том случае, когда они действительно предлагают надежные системы сегментации рынка, редко дают возможность специалисту по маркетингу увидеть рынок с уникальных позиций. Суть системы сегментации, выигрышной с точки зрения конкурентных позиций, состоит в том, что такая система должна быть современной, новаторской, оригинальной и обеспечивать такое видение рынка, которого нет у конкурентов. Чтобы иметь такое оригинальное представление, необходимы первичные исследования, при которых предубеждения относительно структуры рынка отбрасываются, и схемы деления выстраиваются на основании оригинальных данных.

11.2 БОЛЕЕ ПОЗДНИЕ/ГНЕЗДОВЫЕ ПОДХОДЫ К СЕГМЕНТАЦИИ

В отличие от методов сегментации рынка, рассмотренных выше, более поздние подходы не отталкиваются от предубеждений о структуре рынка. Анализ проводится с целью обнаружения сегментов, которые есть на рынке сами по себе, а не для того, чтобы искусственно втиснуть клиентов в предопределенные категории.



Рис. 11.1. Модель исследований в области сегментации

Ниже мы будем рассматривать, как организации могут реализовать этот творческий подход. При обсуждении будем руководствоваться моделью, разработанной Мейером и Сондерсом (Maier and Saunders, 1990)(рис. 11.1). Процесс начинается с желания творчески сегментировать рынок и заканчивается наблюдением за целесообразностью сохранения сегмента на будущее.

11.2.1. Очерчивание границ

Для того чтобы оригинально и творчески сегментировать рынок, необходимо не только знать его, но и разбираться в технических аспектах данного процесса. В связи с этим часто появляется необходимость в диалоге между менеджером, который заказывает исследования в области сегментации, и агентством или лицом, которое будет проводить необходимые исследования. Ценность окончательных результатов сегментации будет зависеть от того, в какой степени указанные лица смогут ликвидировать разрыв между техническими требованиями методов сегментации и практическими знаниями из области управления маркетингом и сбытом. Традиционно работу по “наведению мостов” возлагают на исследователя(которым обычно выступает разработчик модели или эксперт в области маркетинга), но принимая во внимание, что менеджер по маркетингу будет полагаться на результаты и будет отвечать за их внедрение, он(или она), безусловно, будет заинтересован в достижении взаимопонимания. Если эксперта или разработчика модели отклонят как исполнителя в случае нерешенной технической проблемы, то менеджера по маркетингу ожидает провал на рынке. Поручая работу агентству, менеджер по маркетингу обязательно должен знать, как проверить агентство и убедиться, что его методы подходят для организации и предположения истинны.

Включение в процесс сегментирования рынка исследователя в области маркетинга или разработчика маркетинговых моделей равноценно организации продаж. Если в самом начале не складываются хорошие отношения, перспективы дальнейшего продвижения невелики. Исследователь должен вызвать доверие к себе, продемонстрировав соответствующую компетенцию, придерживаясь культуры клиента. Как и при продаже, полезно вначале собрать информацию об отрасли, компании и персонале. И особенно полезно с практической точки зрения быстро перенять терминологию, которой пользуются в компании. Такая подготовительная работа ускоряет взаимопонимание, необходимое для успешного внедрения модели.

Роли продавца и исследователя в области маркетинга должны быть разными, поскольку, несмотря на то что продавец обычно торгует ограниченным набором продуктов, исследователь в области маркетинга теоретически должен уметь безошибочно выбирать соответствующие методы, подходящие для данной организации. К сожалению, это лишь идеальная ситуация, поскольку многие агентства, работающие в области маркетинговых исследований, питают склонность к методам, хорошо им знакомым, или, возможно, даже разработанным самостоятельно. Поэтому заказывая проведение исследований в

области сегментации, менеджер по маркетингу должен быть достаточно эрудированным в этом вопросе, чтобы не поддаваться попыткам агентств взяться за работу при ограниченном выборе решений. Остерегайтесь исследователей, стоящих на позициях“ был бы метода уж применить его можно”\

Главные уроки, которые необходимо помнить, приступая к проекту сегментации: первое общение имеет решающее значение, и успех сегментации зависит от того, будут ли менеджер по маркетингу и исследователь в области маркетинга понимать проблемы друг друга, не обязательно досконально знать, чем занимается каждый, но наверняка иметь возможность задавать нужные вопросы.

На этом начальном этапе важно согласовать целевую направленность проекта, рынок продуктов, который необходимо исследовать, и предполагаемый способ использования результатов. Компании с большим ассортиментом продукции могут предпочесть провести вначале сегментацию для одного продукта, а затем перейти к остальным, если пробная сегментация окажется удачной. Кроме того, могут быть такие рыночные структуры – как, например, деление рынков на промышленные и потребительские, которые предполагают двухэтапный подход: на первом этапе рынок делится на легко определяемые группы, а второй этап связан собственно с анализом в области сегментации. Проводя сегментационный анализ рынка врачей общей практики, Мейер и Сондерс (Maier and Saunders, 1990) применили такой процесс, разделив вначале врачей на терапевтов и больничных врачей, такое разграничение необходимо в силу различия их работы. На втором этапе они сконцентрировались на определении сегментов в соответствии с использованием продуктов внутри рынков врачей общей практики.

Согласование цели снижает вероятность неправильного понимания на начальном этапе и максимально повышает шансы на то, что результаты можно будет примерить в практической деятельности.

11.2.2. Сбор данных

Данные, необходимые для исследований в области сегментации, можно разделить на те, которые используются в соединении с гнездовым анализом для выделения сегментов, и которые используются в качестве вспомогательных для описания установленных сегментов. Гнездовой анализ позволяет использовать любые основания, но опыт показывает, что самыми действенными являются критерии, связанные с отношением и поведением, направленным на рассматриваемый класс продуктов. К таким данным могут относиться степень использования продукции, полезности, которые хочет получить клиент, покупательское поведение, используемые СМИ и т.д.

Однако прежде чем собирать такие данные, необходимо точнее определиться с тем, какие вопросы следует задавать. Обычно вначале с помощью качественных методов исследований, таких как опросы групп, определяют соответствующее отношение клиентов или интересующие их полезности, прежде чем использовать их в соответствующих исследованиях.

В частности, для эффективной сегментации полезностей необычайно важно предварительно провести всесторонние качественные исследования, чтобы быть уверенными в том, что все возможные полезности продукта или услуги тщательно исследованы. Полезности, которые, по мнению компании, приносит продукт, могут не совпадать с полезностями, которые, с точки зрения клиентов, они получают. Чтобы последующий анализ был действенным, важно знать точку зрения клиентов, а также пользоваться их терминологией в последующих исследованиях.

После проведения качественного анализа исследования в области сегментации обычно предполагают количественный анализ для получения данных, представляющих изучаемое население или рынок. Метод сбора данных зависит от ситуации. Если цель состоит в определении целевых рынков в соответствии с отношением или мнениями клиентов, сбор данных обычно происходит в форме личных интервью с использованием семантической шкалы, по которой степень согласия оценивается в соответствии с количеством утверждений. Полученные результаты служат аналогом данных, полученных шкалированием в определенном диапазоне, которые являются общепринятым основанием для гнездового анализа.

В отличие от описанной ситуации, если в процессе исследований сегментацию предполагается использовать совместно с базами данных, которые могут опираться на прямую почтовую рекламу, источников данных будет не так много. Например, в вышеупомянутых классификациях образа жизни используются простые контрольные списки, так что клиентов можно классифицировать в соответствии с их интересами. В исследованиях в области сегментации баз данных, проведенных Мейером и Сондерсом (Maier and Saunders, 1990), за основу были взяты отчеты врачей общей практики об использовании продуктов. Безусловным недостатком методов, построенных на использовании баз данных, является то, что сбор данных для них ограничен качеством данных, которые можно получить из гарантийного талона или анкеты, заполняемой опрашиваемыми лицами. Здесь неизбежна обратная зависимость между охватом сегментационных баз данных и качеством данных, на которых они строятся.

Если исследования проводятся с целью сбора данных для сегментации, то они обычно бывают двух типов. Основное внимание направлено на данные, которые будут использованы для сегментации рынка: полезности, которые хотят получить клиенты, стереотипы использования, отношения и так далее. Но кроме этого, в процессе исследований будет собрана информация и о традиционных демографических и социально-экономических факторах.

Их можно будет впоследствии соотнести с уже готовыми сегментами (они не используются для установления сегментов), что позволит точнее обрисовать их. Например, исследования в области сегментации полезности могут показать, что значительная группа покупателей автомобилей хочет получить экономичные и экологически безвредные автомобили. Однако для того, чтобы программу маркетинга можно было ориентировать на них, необходимо получить более полное представление об их покупательной способности, привычках

использования средств массовой информации и о других факторах. Часто возраст и общественный класс используются в качестве промежуточных переменных; если эти факторы определяют разницу между сегментами, их можно использовать для выбора СМИ.

11.2.3. Анализ данных

Как только будут получены данные о том, по какому признаку выделять сегменты, их необходимо проанализировать, чтобы установить любые группы, или кластеры, существующие естественным образом. Методы, используемые для определения таких групп, носят родовое название “гнездового анализа” (см. Saunders, 1999).

Необходимо понимать, что гнездовой анализ не единый аналитический метод, а целый класс методов, которые, имея одну цель – выявить классы, однородные по внутреннему составу, но различные между собой, используют для этого разные методы. Такое многообразие подходов с практической точки зрения и открывает возможности, и создает проблемы. Это означает, что подход можно привести в соответствие с конкретными задачами анализа, но при этом необходимо иметь техническую квалификацию для того, чтобы выбрать и применить наиболее подходящий метод.

Неудивительно, что по результатам наблюдений гнездовой анализ используется относительно редко и малопонятен для практических специалистов из области маркетинга, но находит более широкое применение среди компаний, специализирующихся на рыночных исследованиях. В недавней серии обследований Хасси и Хулей (Hussey and Hooley, 1995) установили, что среди лучших европейских компаний лишь одна из семи (15 процентов) сообщила о регулярном использовании гнездового анализа при проведении своих маркетинговых исследований. Тогда как среди профессиональных компаний, специализирующихся в области маркетинговых исследований, показатель использования поднялся до трех из пяти (60 процентов). Шире всего методы используются в Нидерландах (73 процента), Франции (68 процентов) и Германии (67 процентов), но в меньшей степени в Испании (47 процентов) и Соединенном Королевстве (52 процента).

Наиболее распространенный подход к группировке потребителей методом гнездового анализа называется иерархическим гнездовым делением. В рамках данного подхода каждый респондент изначально рассматривается отдельно. Затем каждого респондента объединяют с другими, которые дали аналогичные или очень похожие ответы на вопросы, по которым проводится деление. На следующем этапе происходит дальнейшее объединение групп респондентов, имеющих незначительные различия между собой. Анализ продолжается в интерактивной форме до тех пор, пока все респонденты не будут объединены в одну большую группу кластер. Затем исследователь проводит анализ в обратном порядке, используя суждения и наработанную статистику, чтобы установить, в какой момент анализа группы, имеющие несовместимые различия, были объединены в одну.

Однако даже при иерархическом гнездовом делении существует великое множество способов оценки сходства респондентов и работы с группами респондентов. Группирование можно проводить, например, на основании сравнения средних показателей по группам, ближайших соседей в двух группах или дальних соседей в каждой группе. Основные альтернативные методы обобщены в табл. 11.1.

Таблица 11.1. Методы гнездового деления

Предпочтительное название	Метод	Другие названия
Иерархические методы		
Одиночная связь	Наблюдаемая группа присоединяется к другой, если она имеет малейшее подобие хотя бы с одним членом данного кластера	Минимальный метод, анализ связи, гнездовой анализ по ближайшему соседу, метод соединяемости
Полная связь	Наблюдаемая группа присоединяется к кластеру, если она обладает некоторым подобием со всеми членами данного кластера	Максимальный метод, ранговый анализ типов, гнездовой анализ по дальнему соседу, диаметральный метод
Средняя связь	Четыре подобных критерия, отличающихся между собой способом определения положения центра кластера, по которому определяется членство в данном кластере	Простой анализ средней связи, взвешенное среднее, метод центра тяжести, медианный метод
Минимальное расхождение	Методы, которые способствуют сформировать кластеры с минимальными расхождениями после присоединения новой наблюдаемой группы	Метод минимального расхождения, метод Уорда, метод неправильной суммы квадратов, Н-ГР УППА
Интерактивное деление		
Метод К средних	Начинается с деления наблюдаемой группы на предопределенное количество групп, после чего наблюдаемая группа передается в тот кластер, центр тяжести которого расположен ближе остальных	Неиерархические методы
Методы восхождения	Группы не приписываются кластеру с ближайшим центром тяжести, а перемещаются между кластерами в зависимости от признаков, на которых построен статистический критерий	

Сравнительные исследования четко показывают, что для маркетинговых приложений особенно удачно подходят метод Уорда (Ward, 1963), который представляет собой один из методов минимального расхождения, как показано в табл. 11.1, и подход К средних из группы методов интерактивного деления. На самом деле исследователю не нужно выбирать между ними, поскольку их можно использовать совместно. При этом метод Уорда будет использован для определения исходного количества кластеров, допустим, семи, а подход К средних для уточнения решения о делении на семь кластеров путем перемещения наблюдаемых групп.

При желании после того, как будет найдено самое оптимальное решение о делении на семь кластеров, можно вновь обратиться к методу Уорда и с его помощью найти решение о делении на шесть кластеров, которое затем вновь оптимизировать с помощью К средних и т.д. Такой подход может показаться громоздким с точки зрения вычислений, но, к счастью, созданы программы, позволяющие применять данный процесс. Основным программным пакетом является ПК-версия одного из популярных пакетов SPSS, на время написания в версии 11. Поэтому придя к пониманию, что метод Уорда в сочетании с методом К средних является наиболее подходящим способом выделения сегментов, основанных на кластерах, исследователь избавляется от необходимости перебирать многочисленные альтернативы кластеров и может выбирать среди существующих программ деления на кластеры.

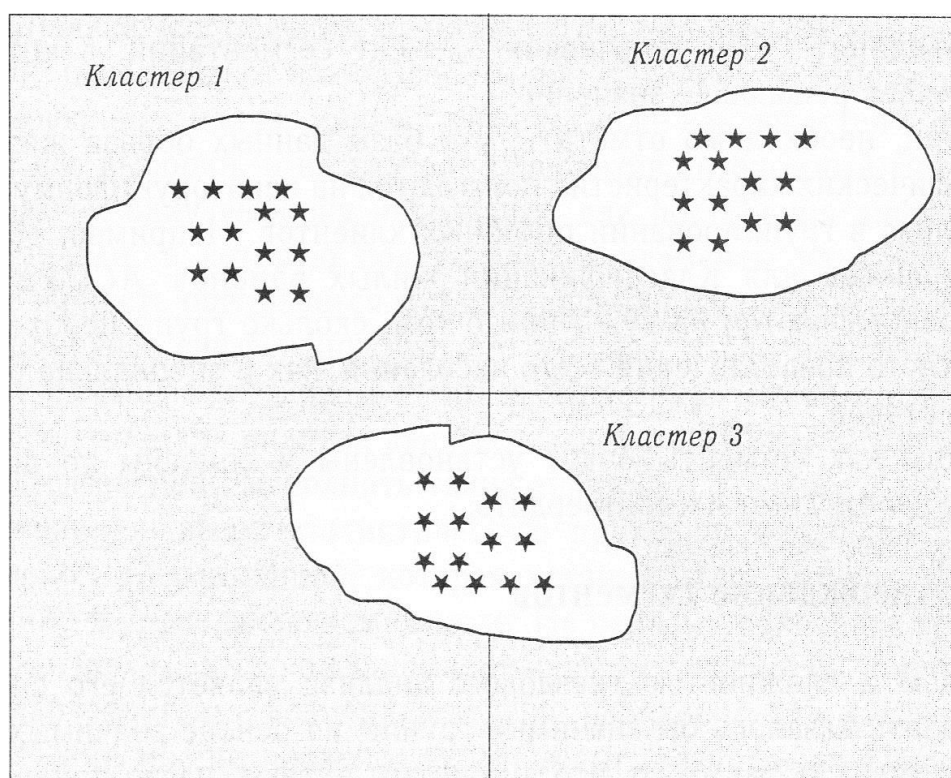


Рис. 11.2. Разделение объектов на группы в двумерном пространстве

Несмотря на наличие множества рекомендаций о том, какой из методов лучше применить, определение наиболее оптимального количества сегментов, которые предстоит выбрать на основе анализа, основывается на суждении. Нарботанная статистика послужит руководством к определению того, в каком месте укрупнение привело к объединению двух совершенно не сходных между собой групп. Внутренняя однородность группы будет нарушена.

Это отправная точка, и в некоторых случаях, когда сегментация прорисовывается ясно, она будет наилучшим выбором. На рис. 11.2 представлен пример, в котором есть три достаточно четко определенных сегмента на основе двух исследованных измерений. В данном случае “визуальный контроль” графика положений каждого объекта (в исследованиях из области сегментации объектами обычно выступают отдельные респонденты) показывает, что в каждом из двух

измерений три кластера объектов имеют подобное, но не идентичное пространственное распределение объектов. Однако в большинстве случаев предполагается несколько измерений, в которых будет происходить деление на группы, и несколько вариантов решений, возможно, предполагающих наличие от трех до десяти групп.

После сужения на основе изучения статистических данных аналитик должен проверить результаты каждого решения для маркетинга, задав себе вопрос: “Если я буду рассматривать эти две группы по отдельности, а не вместе, изменит ли это что-нибудь в том, как я буду проводить для них маркетинг?”. При ответе “мало что изменится” группы, как правило, следует объединять. Это творческий элемент сегментации, в котором суждение имеет решающее значение!

И, наконец, необходимо отметить, что базы данных образа жизни и геодемографических характеристик полагаются на некоторую форму гнездового анализа в группировании подобных клиентов. Например, результаты, полученные для Классификации жилых районов ACORN или MOSAIC, основываются на суждении о том, сколько групп необходимо для адекватного представления всего населения, как и специально разработанных методов.

После того как сегменты будут установлены и описаны по другим критериям, необходимо их подтвердить.

11.2.4. Подтверждение сегментов

Достоинством и сложностью гнездового анализа является его способность создавать казалось бы значимые группы на основе значимых данных. Этот момент, а также то, что алгоритмы путают, часто приводит к тому, что методы вызывают скептическое отношение к себе. Ввиду таких неясностей подтверждение обоснованности сегментов становится важной частью исследований.

Один из методов подтверждения обоснованности, который пользуется вниманием, упоминался раньше. Если для формирования групп использовалось поведение или отношение к классу продуктов, степень отличия таких групп еще и по демографическим или психографическим признакам является критерием обоснованности группы. Если оказывается, что группа формируется из людей с разными убеждениями, отношениями и поведением, можно ожидать, что они могут также иметь разные демографические или психографические характеристики. Равным образом, с точки зрения практической деятельности можно сказать, что если сегменты идентичны между собой в демографическом или психографическом отношении, будет очень сложно внедрить любой план, основанный на таком делении.

Если сегменты предлагались на основе выборочных данных, и есть надежда экстраполировать эти результаты на более широкие слои населения, необходимо проверить надежность решения, ответив на вопрос: “Являются ли результаты истинными для всего населения?” Самым распространенным способом является

перекрестная проверка. Она состоит в том, что собранные данные делятся произвольным образом на две части; одна используется для формирования набора групп, а вторая – для проверки результатов. Проще всего провести одинаковый гнездовой анализ на обеих выборках и сравнить результаты, чтобы определить, подобны ли группы по своему размеру и характеристикам.

Поскольку сравнение двух решений, принятых по результатам гнездового анализа, как правило, процесс достаточно субъективный, некоторые авторы рекомендуют использовать для перекрестной проверки дифференцирующий анализ. Данный подход также заключается в том, что берутся две выборки, и на каждой проводится автономный гнездовой анализ. Затем одну выборку используют для построения дифференцирующей модели, в которую подставляются элементы из других выборок. Достоверность оценивается путем сравнения распределения, полученного с помощью дифференцирующего анализа, и распределения, полученного с помощью гнездового анализа. Интегрированные пакеты прикладных программ для анализа данных, такие как SPSS PC, позволяют быстро и эффективно выполнять такие анализы.

Описанную выше статистическую проверку необходимо дополнить проверкой операционной, которая устанавливает, имеют ли сегменты значение в управленческом смысле. На первом уровне под этим понимаются сегменты, имеющие номинальную достоверность и предоставляющие маркетинговые возможности. При необходимости дальнейшего подтверждения можно провести эксперимент, позволяющий узнать, одинаково отвечают в сегментах или по-разному. Например, Мейер и Сондерс (Maier and Saunders, 1990) использовали кампанию прямой почтовой рекламы для выборки врачей общей практики, чтобы убедиться, что их сегменты уловили основные различия в ответах врачей при самостоятельном заполнении анкет.

11.2.5. Внедрение сегментации

Внедрение лучше всего рассматривать не как этап исследований в области сегментации, а как цель всего процесса. Внедрение стало одним из центральных вопросов моделирования рынка. Успешная (подтвержденная) модель адекватно представляет моделируемое явление, и внедрение изменяет процесс принятия решений, но успешное внедрение улучшает процесс принятия решений. Во многих случаях целесообразно переступить рамки концепции реализации, перейдя к концепции внедрения. Под этим подразумевается, что результаты исследований не просто будут использованы однократно, но их примут и будут использовать снова и снова. Это в свою очередь говорит о том, что внедрение начинается не только в начале процесса исследований в области сегментации, но и продолжается еще долго после того, как менеджер по маркетингу впервые использует полученные результаты.

Поэтому успешное внедрение сегментации зависит не только от правильного переноса модели в действие. Весь процесс построения модели должен выполняться с мыслью о внедрении. В частности, исследователь в области сегментации должен быть связан с потенциальным пользователем, чтобы

заручиться его участием и гарантировать, что результаты соответствуют его потребностям и ожиданиям. Исследования в области сегментации, не нашедшие внедрения, являются поистине академическими в циничном смысле этого слова.

Выбор сегмента и разработка стратегии представляют собой два решающих этапа технического регламента исследований в области сегментации. Это управленческие задачи, стоящие в центре маркетинговой стратегии; от них зависит успех внедрения. Им посвящена глава 12, где эти задачи увязываются с более широкими вопросами стратегического позиционирования.

11.2.6. Отслеживание

Исследования в области сегментации позволяют получить “моментальный снимок” состояния рынка, в каком он находился за несколько месяцев до внедрения результатов. Неизбежные задержки означают, что с самого начала результаты устаревают, и с течением времени и по мере того, как изменяются потребители, они неминуемо будут все больше отдаляться от реальности. Близорукость моделирования (Lilien and Kotler, 1983) развивается в том случае, когда успешное внедрение ведет к убеждению, что исследования открыли специфичные для рынка “законы”, отменяющие необходимость проведения дальнейшего анализа. Истина заключается как раз в противном: успех означает, что моделирование необходимо продолжать. Клиенты и конкуренты меняются. Успешное внедрение само по себе также может изменить рынок и поведение конкурентов.

Отслеживание систем сегментации на предмет стабильности или изменений со временем имеет решающее значение в условиях быстрых изменений на рынке. По мере внедрения стратегий сегментации и позиционирования они неизбежно изменяют рыночную модель и представления, желания и потребности клиентов. Отслеживая влияние различных кампаний на сегментацию, можно уточнить и детализировать подходящий для клиентов тип деятельности по стимулированию сбыта. Если сегменты окажутся нестабильными, проявят признаки постепенных изменений или радикальной перемены, данный факт сам по себе может представлять отличнейшую возможность. Он может указывать на появление нового сегмента или на то, что потребности сегмента уточняются, и потому позволяет активной компании получить конкурентное преимущество, если она первой отреагирует на изменения.

Исследования в области позиционирования часто проводят параллельно с исследованиями в области сегментации. Действительно, количественные подходы, представленные ниже, обычно преследуют цель разработать многомерную модель, представляющую позиционирование объектов (которыми обычно выступают бренды или компании) и сегменты клиентов.

11.3 КАЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЙ В ОБЛАСТИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

Образы брендов, продуктов, компаний и даже стран давно представляют интерес для исследователей в области маркетинга. Методы качественных исследований в этой области являются частично структурированными, направленными на получение более глубокого понимания того, как респонденты видят аспекты окружающего их мира (или точнее рынков). К таким методам относятся опросы целевых групп и углубленные опросы (см. главу 7).

Колдер (Calder, 1994) рассматривает качественные исследования на примере коммерческой больницы в Соединенных Штатах. Сеть больниц открывала новое помещение на 100 мест в городе с двумя действующими и гораздо более крупными больницами. Проблема состояла в том, как позиционировать новую больницу, учитывая ее сравнительно небольшой размер и отсутствие признанной репутации. Был проведен ряд опросов в целевых группах, которые показали, что респондентам известно о сравнительно небольшом размере больницы, но они не считают данное обстоятельство негативным. Наоборот, небольшой размер вызвал у респондентов ожидание более заботливого отношения и внимательного обслуживания каждого пациента. Вот некоторые высказывания, которые прозвучали в процессе обсуждения:

“Очень заботливая больница, и пациент в ней окружен хорошим уходом. Другие больницы слишком велики, чтобы обеспечить такой уход”.

“Судя по тому, что я слышал, обслуживание в ней больше ориентировано на конкретного человека. В смысле питания, да и в других отношениях. Там даже дают вино [к еде]. Это больница, более ориентированная на нужды человека”.

“Я так понимаю, что там просто великолепное меню, и вы можете выбирать еду. Вино. У них есть время ухаживать за пациентами”.

Исследователи заключили, что новую больницу можно позиционировать совершенно иначе, чем действующие, и в последующем маркетинге использовать образ заботливой, внимательной к пациентам больницы.

На основе использования в качественных исследованиях проективных методов можно открыть образы, которые служат для демонстрации того, какое положение в представлении респондента занимает фирменный продукт компании. Вот некоторые из наиболее популярных методов:

- **Представление бренда или компании в виде животного или человека.** В рамках данного подхода респондентам предлагают назвать человека или животное, которое олицетворяет собой их представление о рассматриваемом продукте или компании. Колдер (Calder, 1994) приводит в качестве примера использование метода для раскрытия образа армии США среди потенциальных новобранцев. Респондентам задали вопрос: “Если бы вы представили себе армию в виде животного, какое бы это, на ваш взгляд, было

животное?” Приводим ответы в порядке их значимости: тигр, лев, бык, волк, медведь. Никто не видел в армии мула, лошадь, собаку, белку, слона или корову! Исследователи пришли к выводу, что армию представляли (позиционировали) как олицетворение силы, нестигаемости, агрессивности, мощи и господства. Такое позиционирование до некоторой степени отрицательно воздействовало на потенциальных новобранцев, которые боялись оказаться неудачниками в период подготовки/приема в ряды. Хочется отметить интересный факт: недавняя реклама призыва в армию в Соединенном Королевстве была использована для того, чтобы подчеркнуть “семейный” и “командный” характер военной службы, попытка в какой-то мере изменить позиционирование.

- **Разыгрывание ролей.** При разыгрывании ролей респонденту предлагается принять на себя роль или поведение другого человека или исследуемого объекта. Талл и Хокинс (Tull and Hawkins, 1993) приводят пример исследований премиум-бренда канадского виски под названием O.F.C., которым торгует Schenley. В ходе обсуждений одного из членов группы попросили сыграть роль бутылки O.F.C. и объяснить, что он чувствует. Актер объяснил, что он не думает, что кто-нибудь смог бы полюбить его, потому что у него нет настоящего имени, а, значит, и собственного лица. В результате дальнейшего зондирования и обсуждения появилось название “Старое франко-канадское” (в предложенном названии были использованы заглавные буквы первоначального названия, дальнейшее построение было основано на происхождении спиртного напитка из франко-канадской области Квебек и на благоприятном образе “Canadian Club”). Бренд был повторно выставлен на рынок под новым названием с более отчетливой индивидуальностью и более понятным позиционированием на рынке.
- **Дружелюбный марсианин.** В данном подходе интервьюер или ведущий играет роль жителя другой планеты, который недавно прилетел из космоса на Землю и просит членов группы объяснить конкретный продукт и способ его использования. Выступая в роли пришельца, ведущий может задавать простейшие вопросы, на которые в обычных условиях знал бы ответы, и респонденты исходили бы из этого. В групповом обсуждении работы ассоциации надомных швей Британии British Home Sewing and Needlecrafts Association исследователю (мужчине на рынке с преобладанием женщин) удалось с помощью данного метода установить, что вязание “позиционировалось” как хобби из разряда народных промыслов, которым можно заниматься попутно во время других сидячих занятий, например, просмотра телевизора. С другой стороны, шитье “позиционировалось” как расчетливый вид деятельности, которым занимаются преимущественно из экономии, особенно в отношении детских вещей, и который требует полного внимания, исключая всякую постороннюю деятельность.

Чтобы вызвать у респондентов ассоциации и помочь выразить образы, в которых они представляют себе объекты, можно использовать ряд стимулов. Это могут быть:

- **Ассоциативные методы.** Здесь респондентам предлагается поделиться своими ассоциациями с конкретным стимулирующим воздействием. Их могут, например, спросить, какие слова, или ценности, или образ жизни ассоциируются у них с автомобилем BMW. Высказанное впечатление можно затем исследовать путем обсуждения или другими методами.
- **Концептуальные карты.** Листы с изображенными на них брендами или логотипами брендов. Их показывают респондентам и стремятся узнать их реакцию с помощью зондирования.
- **Анимация.** Рисунки ключевых кадров из рекламы с речью героев в “пузырьках”. Респондентов просят поделиться своим впечатлением, и помогают им описать свои чувства по отношению к рекламируемым продуктам.
- **Рассказы в картинках и метод “закончи рассказ”.** Серии рисунков с изображением ситуаций, таких как покупка конкретного бренда; на рисунках оставляют пустые места для текста, чтобы респонденты заполнили их самостоятельно. Талл и Хокинс (Tull and Hawkins, 1993) рассказывают об использовании метода “закончи рассказ” в исследованиях, посвященных изменению привычек потребления Seagram. В ситуации применялся следующий сценарий: “Сара давно не видела Джейн. Тогда она выглядела искушенной в жизни и уверенной в себе. У стойки она заказала...”. Женщины, употребляющие спиртные напитки, чаще всего заканчивали предложенный вариант сценария тем, что Джейн заказывала фужер вина. По мнению исследователей, такое завершение явилось отражением того, что она лучше разбиралась в напитках и имела больше жизненного опыта. Исходя из этого, а также последующих качественных исследований, компания разработала напиток на основе вина с кусочком лимона “Шабли с кусочком лимона от винного дома Тейлор Калифорния Селер (Taylor CaliforniaCellar’s Chablis with a Twist)”.
- **Составление визуальных карт продукции.** Это качественный вариант методов вычерчивания графика отношения к товару, которые будут рассмотрены ниже в разделе количественных методов. Респондентам выдают большой лист бумаги размером со страницу планшетного блокнота. На листе нарисованы две оси под прямым углом друг к другу. Респондентам раздают маленькие карточки, на которых указаны бренды или компании, или в случае с товарами в мелкой фасовке, такими как шампуни, некоторое количество настоящих упаковок. После этого им предлагается разместить карточки или упаковки на листе таким образом, чтобы подобные бренды находились рядом, а разные – как можно дальше друг от друга. Как только респонденты закончат с этим, они приступают к обсуждению осей, или измерений, которые можно использовать для объяснения таких различий. Полученные результаты записываются на карте. В другом варианте название осей может быть получено на более ранних этапах интервью (например, “цена” или “качество”), и респондентам предлагается “позиционировать” объекты непосредственно на готовых осях.

Качественные подходы к раскрытию образов и положений объектов в представлении респондентов пользуются особой популярностью среди рекламных

агентств, которые ценят возможность получения конкретных данных. Получаемые образы и положения выражают мнение самих респондентов и потому дают понимание, полезное для прямого общения с ними как с клиентами.

Однако классический вопрос качественных исследований, который вызывает беспокойство, не снимается. Это вопрос о том, насколько представительными с точки зрения всего населения в их обычной практике совершения покупок и потребления являются ответы сравнительно небольшого количества респондентов, которые они часто дают в условиях, и отдаленно не напоминающих естественные, в процессе выполнения странных и непривычных заданий? В большинстве случаев исследования в области позиционирования не должны ограничиваться только качественными, чтобы можно было разрабатывать модели образов и положений на основе более представительных выборок в процессе качественных исследований.

11.4 КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЙ В ОБЛАСТИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

В то время как качественные методы исследования образов часто сосредоточиваются на отдельно взятом ключевом объекте (бренде, продукте, компании и т.п.), количественные подходы обычно рассматривают позиционирование по отношению к важнейшим конкурентам, а также по отношению к желаниям, нуждам и потребностям целевых сегментов.

Поэтому на исходном этапе необходимо определить круг конкурентов, которые будут анализироваться наряду с брендом, продуктом или компанией, составляющими объект внимания. Хотя исследования в области позиционирования могут быть нацелены на уровень компании или продукта, чаще все же они концентрируют внимание на уровень бренда.

Например, компания, проводящая анализ рынка газонокосилок подвешенного типа, должна интересоваться тем, как клиенты воспринимают бренды конкурентов (т.е. Flymo, Qualcast and Black & Decker), а также их продукты. При покупке такого продукта у клиента, вероятно, есть мнения о том, какого примерно размера и стоимости вещь он хочет купить. Поэтому он уделит максимум внимания продуктам в этом диапазоне цены/производительности. У конкурентов клиент может найти разные аспекты, имеющие для него значение, такие как ценность за деньги, надежность, безопасность, удобство и т.п., и позиционирование уделяет особое внимание взаимоотношениям между прямыми конкурентами.

Прямые конкуренты могут быть установлены неправильно исследователи включили в число рассматриваемых компаний производителей косилок посаженного типа, а именно, Lawnflight, Laser или Toro. Этим они не только усложняют задачу опрашиваемых респондентов, но могут также изменить общее представление, поскольку по сравнению с косилками посаженного типа все традиционные ручные косилки могут выглядеть одинаково недорогими, отнимающими много времени и малогабаритными.

Рынок косилок достаточно прост по сравнению с некоторыми другими. Представьте себе, с какими проблемами сталкивается компания, которая планирует выпустить на рынок лагер с низким содержанием спирта. Что считать конкурирующей продукцией – другие некрепкие лагеры или еще и некрепкое пиво? А может быть есть смысл расширить объем исследований, включив в них другие некрепкие спиртные напитки, такие как шанди, сидр или вино. В Соединенном Королевстве резкое увеличение объема потребления безалкогольных напитков, которое связывают с заботой о здоровье и безопасным потреблением алкоголя, может навести на мысль, что их тоже следует считать альтернативой некрепким лагерам, но стоит ли относить к таким альтернативам диетические напитки и напитки без кофеина?

Возможно, дело здесь в непредубежденном вкусе, и уместнее сравнивать особые напитки с низким содержанием спирта с напитками обычной крепости. Ориентация на продукт будет рискованной для организации, если она стремится сократить количество альтернативных продуктов. Пивовар вполне может считать слабоалкогольные лагеры или другие лагеры своими прямыми конкурентами, но у определенных групп клиентов легко могут возникнуть ассоциации между слабоалкогольными напитками и колой или другими безалкогольными напитками. Несомненно, необходимо рассматривать продукты прямых конкурентов с точки зрения клиентов.

Одним из способов определения прямых конкурентов является рассмотрение статистических данных по группам, чтобы узнать, что делали клиенты раньше. Прослеживая покупки клиентов в прошлом, можно выявить альтернативные продукты в ситуациях смены клиентами поставщиков/ продуктов. Данный подход опасен по причине диссоциации покупателей в зависимости от ситуации использования и пользователя.

Например, характер покупок, (слабоалкогольные лагеры, лимонад, пиво и кола) может представлять продукты, которые потребляют разные люди и в разное время, а не тот факт, что клиенты меняют продукт. При другом подходе определяют, какие бренды рассматривают покупатели. Для потребительских товаров длительного пользования потребителей можно спросить, какие еще бренды они рассматривали в процессе покупки. Для продуктов, не имеющих особого значения для покупателей, вопрос о решении по поводу конкретной покупки, наверное, будет неуместным; поэтому вместо такого вопроса можно спросить, какие бы бренды они рассматривали, если бы любых не оказалось в продаже.

Дей и др. (Day et al., 1979) предложил более обстоятельный процесс в качестве экономичного способа составления схемы рынка продуктов. Процедура, получившая название Анализ предмета потребления по использованию, начинается с того, что примерно 20 респондентов опрашивают об использовании продукта, скажем, слабоалкогольного лагера. Затем респондентов просят указать все подходящие напитки для каждой выявленной таким способом ситуации использования, например, во время ленча, за ужином или в загородном пабе. Для каждого напитка, названного при таком обсуждении, респондент должен

определить подходящую ситуацию использования. Процесс продолжается до тех пор, пока не будет составлен исчерпывающий список всех ситуаций и напитков. После этого вторую группу респондентов просят высказать свое мнение по поводу того, насколько каждый продукт подходит для каждой ситуации использования, после чего напитки объединяют в группы по признаку подобия ситуации, в которых они используются. Например, если и слабоалкогольный лагер, и кола признаются подходящими для легкого ленча в компании, но не подходят для ужина, они считаются прямыми конкурентами.

Вместо того, чтобы работать с потребителями, может появиться искушение обратиться к группе экспертов или розничных торговцев для определения прямых конкурентов. Возможно, получится быстрее, чем при работе с клиентами, но, вероятнее всего, в результате определение предпочтений будет техническим. Представления экспертов могут очень сильно расходиться с представлениями клиентов. Поскольку позиционирование направлено на то, чтобы оценить образы предложений в представлении клиентов, а также предпочтения клиентов среди этих предложений, вряд ли определение конкурентов будет оправданным, если его сделает кто-нибудь другой, кроме клиентов.

11.4.1. Атрибутивные методы профилирования

Один из самых простых способов сбора количественных данных о положении состоит в использовании шкалирования отношений, или атрибутивного шкалирования. При данном подходе факторы, используемые респондентами для дифференциации и выбора среди альтернативных предложений, включаются в опросы (которые обычно проводятся лично; однако такие данные можно собирать и с помощью почтовых или телефонных опросов) и изображаются в виде семантической шкалы, в которой респонденты могут представлять собственное мнение. Пример опроса, посвященного образу магазинов и их позиционированию, представлен на рис. 11.3.

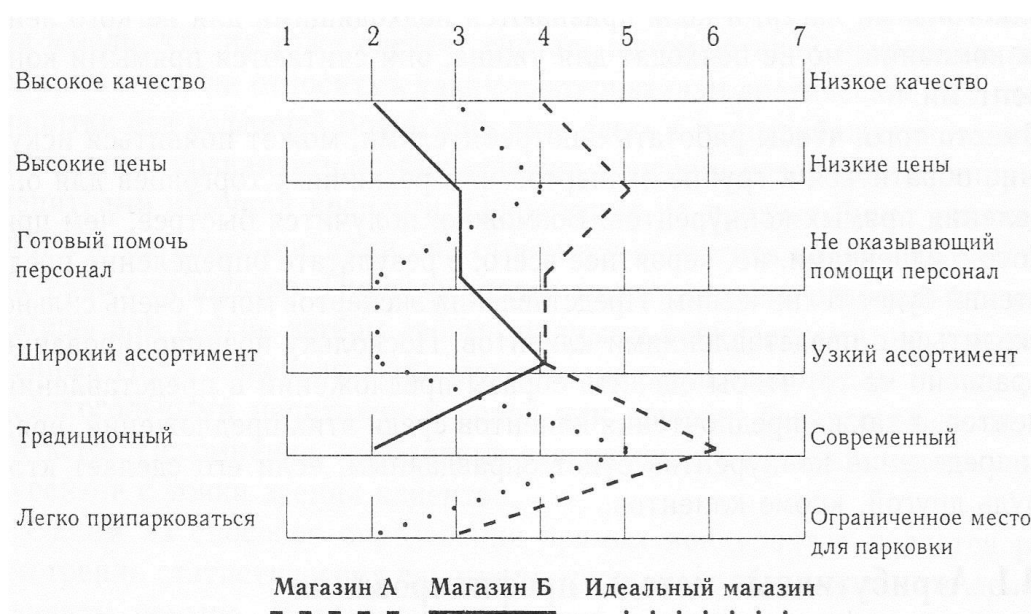


Рис. 11.3. Моделирование образов магазинов с применением семантической шкалы

В данном опросе респондентам предлагалось оценить два конкурирующих магазина по шести признакам, признанным в ходе предварительных качественных исследований важными: качеству, цене, отношению персонала, ассортименту продукции, современности и легкости парковки. Результаты представлены только по одному респонденту.

На рисунке показан также профиль идеального с точки зрения респондента магазина, то, что он (или она) хотел бы видеть в идеале с точки зрения указанных признаков. Для большинства целей ответы респондентов всей выборки будут усреднены, и полученные средние значения будут использованы для демонстрации различий в позиционировании и потребностях. Если идеальные потребности для респондентов выборки окажутся разными, их можно вначале сгруппировать (с помощью гнездового анализа, см. выше) для определения альтернативных потребностей сегментов.

С помощью данного метода каждый параметр исследуется по отдельности, а потом они сводятся вместе на схеме, что позволяет составить более полное представление. Однако для конкретных рыночных сегментов одни факторы могут значить больше, чем другие. Например, в представленном выше примере позиционирования магазинов вполне может оказаться, что для одного сегмента соображения цены более значимы, чем удобство, ассортимент и другие факторы. Поэтому вопросом необычайной важности является изучение относительного значения факторов, либо путем придания им разных весовых коэффициентов по степени важности, либо путем одновременного оценивания факторов таким образом, чтобы более значимые сразу стали заметными.

11.4.2. Многомерный анализ позиционирования

Исследователи и менеджеры все больше стремятся построить многомерные модели рынков, на которых они работают. Суть таких моделей состоит в том, что они стремятся рассматривать ряд параметров одновременно, а не поодиночке, стараясь как можно точнее отразить представление клиентов о рынке.

Чтобы объяснить этот подход, рассмотрим практическую ситуацию, связанную с позиционированием мест отдыха в восточной части центральных графств Великобритании. В интервью с респондентами были установлены шесть центров досуга, обладавших самой высокой привлекательностью для клиентов, несмотря на огромную разницу в обеспечении. Вот эти центры:

- **Тематический парк “Американские приключения”** (The American Adventure theme park), совсем новое место, выполненное в духе дикого Запада; кроме того, есть и другие американские темы, такие как армия и освоение космоса.
- **Олтон Тауэрс** (Alton Towers), приобретен мадам Тюссо; большой увеселительный парк, выросший вокруг заброшенного загородного дома. В нем есть несколько унаследованных особенностей, это – сам дом, сады и озера, но главное в нем эффектные, захватывающие дух аттракционы.

- **Белтон Хаус** (Belton House), один из множества загородных домов, которые принадлежат Национальному тресту, и, подобно большинству таких мест, в нем есть великолепные сады, которыми могут любоваться посетители, и меблированные комнаты. В отличие от других владений Национального треста, здесь есть большой детский игровой городок, расположенный в ближнем лесу этот центр открыт семьей, которой принадлежал дом до передачи его Национальному тресту.
- **Четсуорт Хаус** (Chatsworth House), один из крупнейших старинных замков английских аристократов, в котором и сейчас живет семья его владельцев. Его громадные сады и сам дом являются популярным местом семейных посещений.
- **Замок Уорвик** (Warwick Castle), один из самых ухоженных и самых посещаемых средневековых замков Соединенного Королевства. Как и во многих других, с момента постройки в нем всегда жили люди, и нынешние владельцы сделали к нему пристройку. Принадлежащий в настоящее время мадам Тюссо, замок привлекает не только самим зданием и садами, но и восковыми фигурами, выставленными в комнатах, представлениями с участием средневековых рыцарей, камерами пыток и т.д.
- **Вубернское аббатство и сафари-парк** (Woburn Abbey and Safari Park), как и в Четсуорте, в нем до сих пор проживает семья, которой принадлежит имение. Однако в данном случае семья разработала два привлекательных для публики объекта – дом и сафари-парк; в последнем есть также ярмарочная площадь и т.д.

Несмотря на то что все эти места привлекают публику совершенно по-разному, имеют разных владельцев и разные окрестности, интервью респондентов четко указали на то, что это прямые конкуренты и альтернативные варианты, из которых они будут выбирать, решая, куда бы поехать отдохнуть.

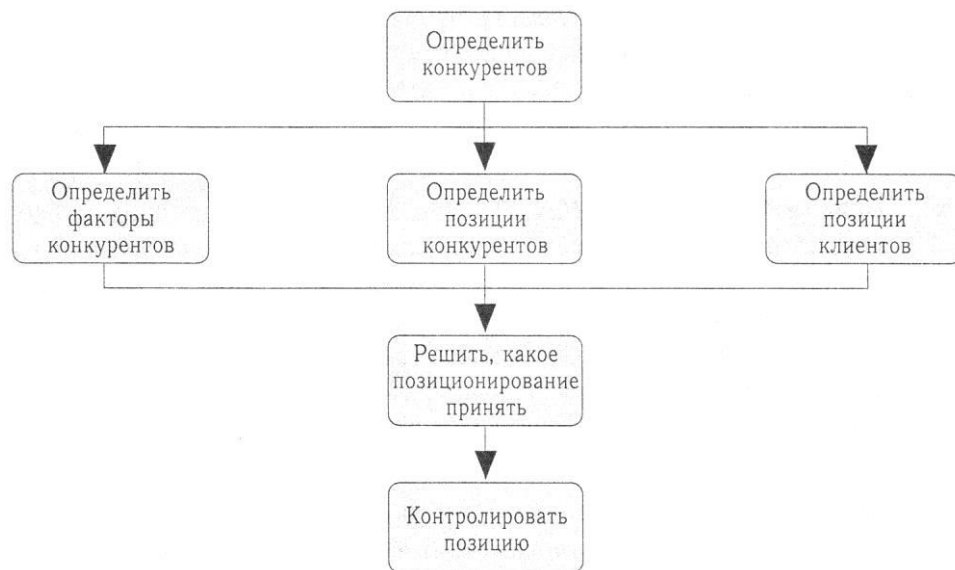


Рис. 11.4. Процесс исследования в области позиционирования

Процесс исследований в области позиционирования (рис. 11.4) изображает определение конкурентных факторов, позиций конкурентов и позиций клиентов в виде параллельных этапов. Это возможно потому, что существуют приемы, которые можно использовать для одновременного определения всех трех. В данном случае этапы выполняются последовательно. Подробности других подходов, к которым можно обратиться, приводятся ниже.

Определение позиций продуктов

Многие методы, используемые для проведения исследований в области позиционирования, имеют необычную особенность: позиции конкурентов можно определить прежде чем появится понимание, как клиент различает их. Такой подход использовали для представления рынков парков отдыха в восточной части центральных графств Великобритании. Метод называется многомерным шкалированием, основанным на подобии. При работе по данному методу респондентам раздали стопки карточек, сложенных самым разным образом: там были представлены все возможные сочетания шести парков отдыха.

Всего получилось 15 пар – от “Американских приключений” с Олтон Тауэрс до замка Уорвик с Вубернским сафари-парком. Респондентам предложили проклассифицировать пары по подобию представленных в них парков: пара парков, которые имели самое большое сходство, попадала на верх стопки, а пара наиболее непохожих между собой парков – вниз. Поскольку такой процесс может быть довольно обременительным, иногда рекомендуется вначале предложить респондентам разложить карточки в три стопки: в одну положить пары, наиболее похожие между собой, во вторую – самые неодинаковые, и в третью – все остальные. После чего респондент расставляет пары в каждой группе по порядку.

На рис. 11.5 представлена классификация одного из таких процессов/

"Американские приключения" (А)	–					
Олтон Тауэрс (Т)	3	–				
Белтон Хаус (Б)	4	11	–			
Четсуорт Хаус (Ч)	15	13	2	–		
Замок Уорвик (У)	5	12	7	8	–	
Вубернский сафари-парк (С)	6	10	1	14	9	–
	(А)	(Т)	(Б)	(Ч)	(У)	(С)

Рис. 11.5. Матрица индивидуального подобию мест отдыха

Из рисунка видно, что данный конкретный респондент (один из многих) считал самыми похожими между собой Белтон Хаус и Вубернский сафари-парк. Следующей по близкому подобию он поставил пару Белтон Хауси Четсуорт Хаус, и так далее, пока последней парой с минимальным сходством не оказались тематический парк “Американские приключения” и Четсуорт Хаус. В таком представлении есть указание на то, что респондент применяет разные критерии для вынесения суждения о каждой паре: он считает Белтон Хаус похожим на Вуберн и Четсуорт, но Вуберн и Четсуорт у него не похожи между собой. Количество возможных комбинаций и перестановок в парах, которые может

выбирать каждый респондент таково, что у каждого человека почти наверняка будет своя, непохожая на другие матрица подобия.

С этих позиций задача состоит в том, чтобы построить график стимулов(парков отдыха), на котором показаны парки, признанные респондентами очень похожими между собой, и парки, совершенно непохожие. Несмотря на то что вручную сделать это трудно, компьютеры отлично справляются с такими решениями, и исследователи в области многомерного шкалирования создали множество пакетов программ, которые можно использовать для решения задачи (ознакомиться с одним из последних кратких обзоров можно у Green et al., 1989).

Пакет многомерного шкалирования под названием KYST можно использовать для составления графиков отношения на основе представленной матрицы подобий и многих других форм данных (Kruskal et al., 1973). Полученный график (рис. 11.6)представляет некоторые сведения из матрицы подобия (рис. 11.5). Четсуорт Хаус, Олтон Тауэре и Вубернский сафари-парк до некоторой степени удалены друг от друга, тогда как “Американские приключения”, Олтон Тауэре и Белтон Хаус немного ближе друг к другу.

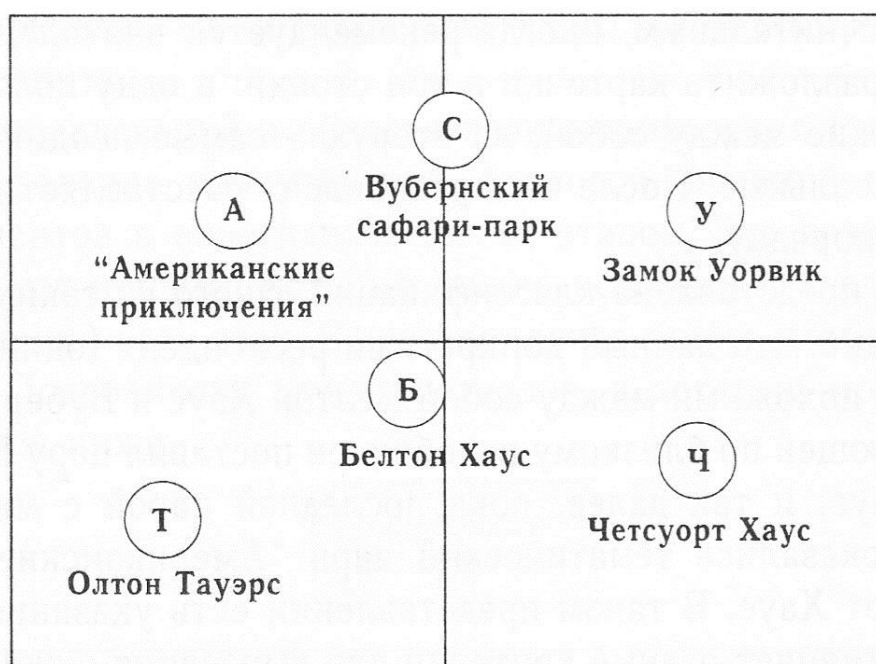


Рис. 11.6. График отношения к центрам досуга

Такое соответствие не идеально по двум причинам:

1. График отношений, представленный на рис. 11.6, является двумерным, тогда как отношение клиентов к рынку гораздо сложнее.
2. График отношений является обобщением мнений нескольких клиентов, тогда как матрица подобия на рис. 11.5 представляет взгляды одного клиента.

С помощью пакета KYST можно строить график отношений для одного клиента, но на практике чаще строят графики, в которых обобщаются представления всех клиентов или некоего сегмента.

Как установить размерность отношений

Несмотря на то что график схематически показывает подобие между объектами (развлекательными аттракционами), он, по сути, не объясняет, почему клиенты представляет их себе похожими или непохожими. Нужно сделать еще один шаг – установить и понять критерии, примененные респондентами для суждения о сходстве или различии.

Не рекомендуется пользоваться двумя методами определения критериев. Первый состоит в использовании суждений экспертов, которые, как и их суждения о конкурентах, могут отличаться от того, что думают об этом клиенты. Второй состоит в изучении графика отношений в попытке понять, что представляют измерения.

Такие графики часто допускают двойное толкование, и есть большая опасность, что исследователи станут навязывать собственные взгляды на происходящее. Лучше пользоваться другим методом, который, однако, тоже несовершенен: спросить прямо у клиентов, как они делят рынок.

Здесь проблема связана с тем, что клиенты могут дать несколько упрощенный ответ, который может и не представлять всех измерений, используемых ими, подчас на подсознательном уровне, для проведения различий между предложениями продукции.

Больше пользы в этом смысле приносит метод, основанный на исследованиях, при котором респондентам предлагается вначале выбрать два или более подобных продукта и объяснить, почему они считают их похожими, а затем выбрать несколько продуктов, по их мнению, совершенно непохожих, и рассказать, чем в их представлении продукты отличаются между собой.

Примерно такой подход был использован при определении критериев отношения клиентов к местам отдыха. У респондентов вначале спросили, почему они выбирают первую пару (Вубернский сафари-парк и Белтон Хаус) как наиболее сходные между собой места отдыха. После чего у них спросили, что общего между Белтон Хаус и Четсуорт Хаус, и так далее, пока респонденты не стали затрудняться при ответе на вопрос, а сходны ли вообще парки в парах.

Затем пошли обратным путем: респондентам предложили пояснить, почему они считали парки в парах не похожими между собой. Начали с пары наиболее не похожих между собой парков Четсуорт Хаус и “Американские приключения”, затем взяли пару Четсуорт Хаус и Вубернский сафари-парк и т.д. В результате получили длинный список признаков, который сократили до десяти, объединив вместе некоторые сходные и исключив те, которые использовались реже остальных. Вот что осталось:

- классные аттракционы;
- познавательные;
- развлечения и игры;
- изысканные;

- оживленные;
- для подростков;
- увлекательные темы;
- для всей семьи;
- имитирующий нереальное/искусственный;
- хорошая еда.

Решетки Келли представляют собой популярный метод маркетинговых исследований, который можно было бы использовать и для определения критериев в графиках отношений клиентов. Обычно метод состоит из четырех этапов:

1. Респондентам предлагают три объекта (в нашем случае, места отдыха) и просят сформулировать один аспект, по которому два из них подобны между собой, но при этом отличаются от третьего.
2. Критерий, по которому два объекта считают подобными (например, “оживленные”), относят к категории “полюс, появляющийся в результате исследований”. А его противоположность – соответствующее отличие (например, “тихий”), относят к категории “подразумеваемый полюс”.
3. Остальные объекты (места отдыха) распределяют в том же порядке между двумя полюсами.
4. Выбирают очередные три объекта, и процесс повторяют до тех пор, пока респондент не исчерпает всех свойств, объясняющих их подобие или различие.

Для выяснения, как согласуются критерии с графиком отношений клиентов, представленным на рис. 11.6, респондентам предложили проклассифицировать каждое место отдыха по установленным в результате исследований признакам. В результате также получили набор матриц, которые сложно анализировать вручную.

И снова на помощь приходят компьютеры. В данном случае использовали пакет программ PREFMAP (Chang and Carroll, 1972). Он берет график отношений клиентов, отражающий позиции продуктов (рис. 11.6), и размещает на нем критерии так, как они лучше всего отражают отношение респондентов. Чтобы установить значение этих векторов, каждый можно проследить в обратном порядке к центру графика отношений (рис. 11.7).

Положение каждого центра досуга (объекта) в данном измерении (на данном векторе) определяется его относительной позицией при прослеживании вектора в обратном направлении к центру. Например, респонденты считают Четырехугольный Хаус самым “изысканным” (в измерении, проходящем с востока на запад); за ним следует замок Уорвик, Вудбернский сафари-парк, Белтон Хаус, “Американские приключения” и Олтон Тауэре. Практически полной противоположностью изысканности является вектор, представляющий оживленные и шумные места отдыха, где первенство удерживают Олтон Тауэре и “Американские приключения”.

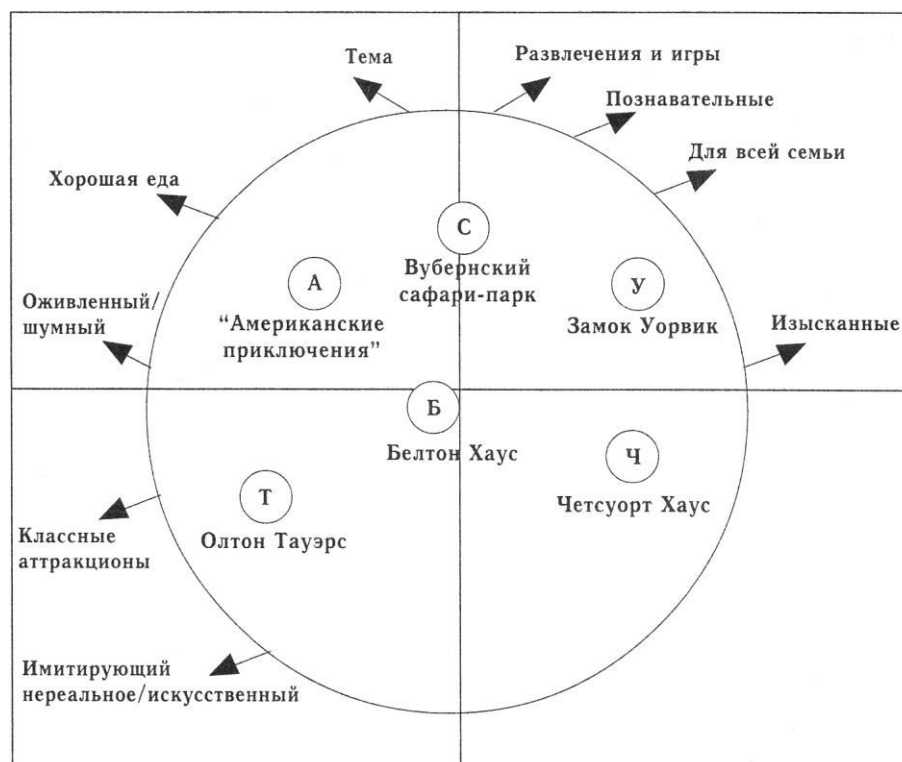


Рис. 11.7. График отношения к центрам досуга с установленными измерениями

Рассматривая вектор, представляющий классическую тему, в обратном направлении, видим, что самые сильные в этом отношении позиции занимает Вубернский сафари-парк, за которым следуют “Американские приключения” и замок Уорик на практически равноценных позициях, и, наконец, Белтон Хаус, Олтон Тауэре и Четсуорт Хаус. Отметим еще раз: вполне вероятно, что персональные или обобщенные оценки позиций могут быть представлены на полученном графике не идеально. Это неизбежно, учитывая то, что график стремится представить еще больше информации в тех же двух измерениях. Проблему можно уменьшить, прибегнув к представлению ситуации в трех или более измерениях, но обычно ситуация не проясняется, а становится еще менее понятной, как только график выходит за рамки нашего обычного опыта. Возможна и другая ситуация: сегменты рынка могут объединять явно разные мнения, поэтому уместнее будет строить графики, представляющие их разное отношение, а не обобщение по всему рынку, как мы рассматривали до настоящего момента.

Определение местоположения сегментов рынка

Позиции клиентов вносили в график отношений к центрам досуга в два этапа. Во-первых, респондентам предложили проклассифицировать центры досуга с точки зрения их предпочтений. После этого был применен гнездовой анализ, и на его основе получены сегменты с подобными предпочтениями (см. выше). Результат указал на наличие трех основных групп. При анализе демографических характеристик эти группы определили так: зрелые пары или искушенная молодежь, которые считали самыми привлекательными для себя Четсуорт Хаус и

Белтон Хаус; молодые семьи, которые предпочитали “Американские приключения” и Вубернский сафари-парк; и “дикая молодежь”, которую больше всего привлекали (Элтон Тауэре и “Американские приключения”.

Для размещения этих сегментов относительно позиций продуктов тоже использовали PREFMAP. Однако в данном случае сегменты необходимо было представить в пространстве графика в виде идеальных точек, а не векторов, тем же способом, каким исследовали измерения. На рис. 11.8 представлен окончательный график. На нем четко видно стратегию “Американских приключений”, появившихся на рынке позже всех. В этом центре досуга, нацеленном на семейный отдых, есть отличные аттракционы, хорошая еда и множество разнообразнейших развлечений и игр, особенно для очень маленьких детей. Хотя в нем нет изысканности и его не считают искусственным, он удачно позиционирован для молодых семей и “дикой” молодежи.

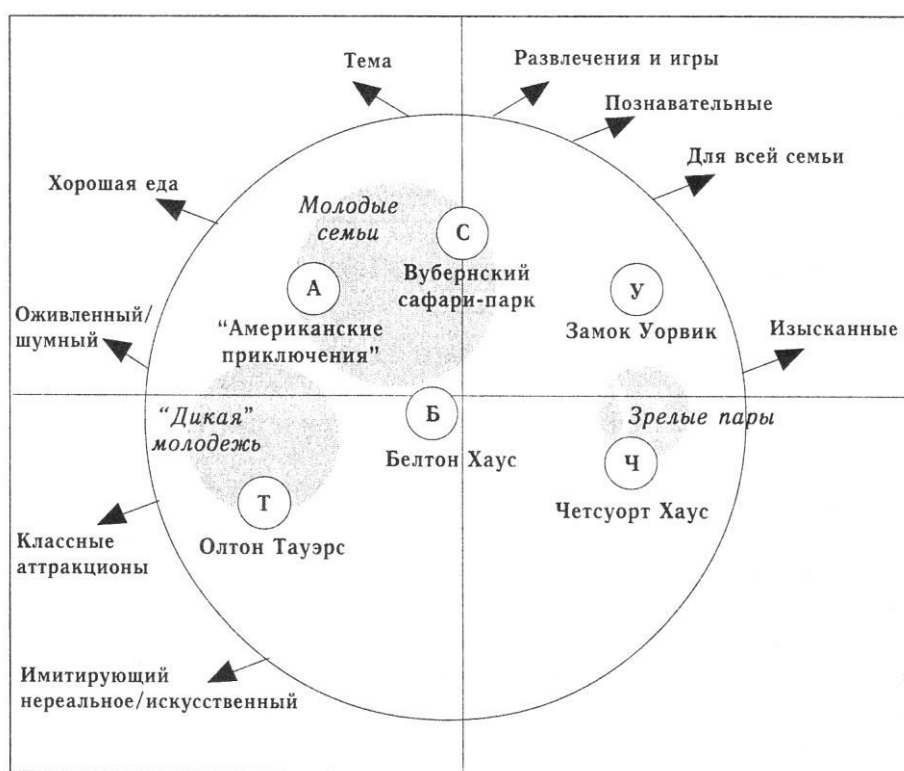


Рис. 11.8. График отношения к центрам досуга с установленными критериями и расположением сегментов в идеале

В менее выгодном положении оказался Белтон Хаус, где Национальный трест управляет загородным поместьем, эта сфера деятельности ему хорошо знакома, и приключенческим детским городком, не свойственным ему делом. Хотя дом и сады могут предоставить зрелым парам наслаждение изысканностью и покоем, к которому те стремятся, присутствие детских городков может сделать это место отдыха чересчур шумным для них. В равной мере вложение значительных ресурсов в содержание дома и садов на том уровне, которого требует Национальный трест, вряд ли сделает их привлекательными для “дикой” молодежи (что, возможно, по мнению Национального треста, хорошо) и молодых семей.

График показывает также опасность позиционирования продуктов без учета сегментов рынка. Позиции центров досуга позволяют говорить о том, что может существовать возможность создать такую позицию, которая превосходит остальные по познавательной ценности для детей 10-12 лет или для всей семьи. Позиция может быть незанятой, но она опасно отдалена от потребностей трех основных сегментов, установленных в данном случае. Возможно, мамы и папы хотели бы, чтобы такой центр был, но детей больше устроил бы менее претенциозный “искусственный” парк для развлечений и игр.

11.4.3. Альтернативные алгоритмы

При построении графиков отношений клиентов исследователям мешает количество альтернативных методов, которые можно применить (см. Green et al., 1989). Например, PREFMAP позволяет пропускать этапы формирования сегментов на базе отдельных клиентов, и, таким образом, строит график, представляющий идеальную позицию каждого отдельного клиента. В отличие от картины, которую мы видим на рис. 11.8, представляющей идеальные позиции каждого сегмента, в таком случае график показывал бы позиции продуктов, рыночные критерии и позицию каждого отдельного клиента по отношению к продукту.

На нем можно увидеть позиции отдельных респондентов, чтобы установить группу, достойную быть объектом таргетинга. Пакет программ MDPREF (Chang and Carroll, 1969) можно использовать для объединения процессов определения графика отношений, отражающего позиции продуктов и лежащих в основе его критериев. Для этого от респондентов потребуется проклассифицировать парки отдыха по каждому критерию как “для всей семьи” или “изысканный”, после чего результаты необходимо обобщить и сразу получить график, аналогичный представленному на рис. 11.7.

Другим подходом является заочный анализ. Заочный анализ (см. Carroll et al., 1986, 1987) представляет собой многомерный метод анализа таблиц категориальных данных для того, чтобы одновременно установить взаимоотношения между переменными (строками и столбцами). Поэтому он может оперировать с данными, собранными в общем порядке, такими как данные об использовании или отношении, для построения графиков отношений клиентов, которые одновременно показывают позиции объектов (брендов или идеальных сегментов) и признаков (критериев). Заочный анализ, первоначально разработанный во Франции как альтернатива многомерному шкалированию, доступен теперь в ведущих программных пакетах MDS, таких как пакеты программ, приводимые Смитом (Smith, 1990).

Каждый, кто начнет пользоваться этими методами, обнаружит, что полученный график зависит от того, какой из методов будет использован. Объясняется это тем, что в них применяются разные методы сбора данных, а также предположения и способы оптимизации результатов. В этом отношении использование многомерного шкалирования для построения графиков отношений сродни гнездовому анализу, где результаты зависят от применяемого алгоритма

гнездового деления. Но как и при гнездовом анализе, это следует считать не изъясном, а осознанием того факта, что существует множество возможных способов представления рынка. Жизнь была бы гораздо удобнее, если бы был всего один график, представляющий рынок, но любая попытка упростить все многообразие рынка, вероятнее всего, приведет к тому, что возможности будут упущены или о них даже не будут догадываться.

Всего лишь несколько лет назад приобрести пакеты программ было сложно, и сами программы были плохо описаны; неудобно было и пользоваться ими. Сейчас ситуация радикально изменилась. Такие программные комплексы, а также другие достаточно удобные для пользователя программные средства анализа данных доступны в форме для персональных ЭВМ (Smith, 1990) и регулярно используются ведущими компаниями рыночных исследований.

11.5 ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследовательские работы, проведенные в значительном объеме, показали, что неискушенный практик исследователь в области сегментации и позиционирования может легко прийти в замешательство и разочароваться. Установлено, что традиционные априорные, готовые методы сегментации являются неудачным принципом сегментации рынков в отличие от тех, которые имеют прямую и непосредственную связь с рассматриваемыми рынками, например, продуктов, ориентированных на пол, возраст или национальность. Современные готовые психографические методы являются более дорогостоящими, дают гораздо более подробное графическое представление рынков, и, несмотря на это, они ненамного лучше традиционных. Так же как и сегментация по демографическим признакам, они действительно приносят результат в определенных случаях, но лишь тогда, когда класс или тип продукта и критерии сегментации очень тесно связаны между собой. Однако в рамках одного класса или типа продуктов они редко могут провести различия между брендами.

Необходимость нахождения оснований для сегментации, которые были бы тесно связаны с рассматриваемым рынком продуктов, подразумевает, что во многих случаях для успешного внедрения компания должна разрабатывать основания, специфичные для продукта. Здесь есть потенциальное препятствие из-за того, что исследователи считают метод сложным, а также из-за путаницы, которую они создали непониманием между собой. И если раньше это было основной преградой для внедрения, то теперь появилось достаточно прецедентов, устанавливающих правила применения гнездового анализа в маркетинге, которые позволяют до некоторой степени снять путаницу. Сравнительный анализ решительно поддерживает метод Уорда (Ward, 1963) в сочетании с итеративным делением. Их позволяют проводить пакеты компьютерных программ, поэтому выбор алгоритмов гнездового деления и пакета прикладных программ становится стандартной процедурой.

Справедливо высказываются скептические мнения по поводу результатов гнездового анализа. Они вполне оправданны, если учесть путаницу в используемых алгоритмах, склонность выдавать результаты даже по данным, не

имеющим смысла, и отсутствие проверки этих результатов. Зная об этих опасностях, важно сделать проверку, как статистическую, так и операционную, центральным моментом исследований в области сегментации. В частности, необходимо проводить тесты для подтверждения того, что полученные сегменты можно воспроизвести при использовании других данных, что сегменты значимы с точки зрения управления, и по-разному реагируют на элементы программы мероприятий маркетинга.

Как и при исследованиях в области сегментации, в позиционировании тоже есть много разнообразных методов и приемов, применимых при исследованиях. Обычно они требуют сбора первичных данных об образах брендов и нуждах клиентов. Методы многомерного шкалирования можно использовать для обобщения большого количества собранных данных и представления их в визуально привлекательном виде и в такой форме, в какой их легко можно передавать.

Лучше всего, наверное, рассматривать их как визуальные модели мнения клиентов. А потому к ним нужно относиться с осторожностью: любая модель есть упрощение реальности. И пользоваться ими тоже нужно осторожно. Они никогда не смогут заменить собой понимание менеджером, играющего центральную роль в процессе творческого принятия маркетинговых решений. В лучшем случае они являются лишь вспомогательным средством в этом процессе.

Исследователям в области сегментации и позиционирования не удалось найти единого критерия, подходящего для всех рынков, невзирая на заявления тех, кто предлагает выполнить сегментацию в зависимости от образа жизни. Но вместо того чтобы вести поиски единого критерия, исследователи открыли неизменно надежные методы использования данных о рынке продуктов для разделения клиентов на группы, значимые точки зрения задач управления, и для представления их мнений и отношений в наглядной форме, удобной для передачи другим. Хотя Баумвол (Baumwoll, 1974) и был прав в своем предсказании, что философский камень найти не удастся, исследователи, во всяком случае, придумали, как создавать философские камни!

Пример из практики. Asianet, Zee TV, Namaste и другие

Достаточна ли численность населения, представляющего национальные меньшинства в Соединенном Королевстве, чтобы поддерживать сильную индустрию массовой информации и распространения рекламы? На первый взгляд, экономическую сторону вопроса просчитать трудно.

В то время как многочисленное национальное меньшинство США в состоянии поддерживать достаточно средств информирования населения, чтобы компания Johnson стала миллиардером, черный предприниматель с таким же бизнес-планом в Соединённом Королевстве вряд ли достигнет таких же головокружительных высот.

В 2000 году национальные меньшинства в Соединенном Королевстве составили 7,1 процента населения, или в общей сложности чуть больше 4 млн. человек. На протяжении ряда лет этот показатель неуклонно увеличивался: в период с 1997 по 1999 он был равен 6,5 процента, а с 1992 по 1994 5,7 процента. Но население чрезвычайно неоднородно по составу.

Например, сообщество чернокожих, в котором четко выделяются две крупнейшие группы – афроамериканцы и негры Африки, насчитывает 1 274 млн. человек. Азиатское сообщество делится на индийцев (984 000 человек), пакистанцев (675 000 человек) и уроженцев Бангладеш (257 000 человек). Китайцы составляют одну из малочисленных национальных групп, которая объединяет 149 000 человек, и еще примерно 219 000 человек не относятся ни к одному из этих более крупных сообществ. Белое население страны составляет в общей сложности 53 млн. человек.

Эти цифры убеждают, что любое средство массовой информации, ориентированное строго на национальные меньшинства, будет обслуживать небольшой рынок. Посмотрим на численность аудитории действующих каналов кабельного телевидения: для национальных меньшинств: согласно данным Независимой телевизионной комиссии, в 2001 году Zee TV привлек внимание 60 000 зрителей, а Namaste 51 436. Канал Asianet на этом фоне выглядел лучше, добившись внимания 230 530 зрителей, но и этот показатель ниже, чем у других каналов вещания для национальных групп.

Однако несмотря на то, что часть населения Соединенного Королевства, состоящая из национальных меньшинств, медленно увеличивается, количество обслуживающих их СМИ растет быстрее, что может привести к дальнейшему дроблению поделенного рынка. Проблемы, с которыми сталкиваются СМИ, нацеленные на национальные меньшинства, осложняются еще и тем, что в группах, избранных объектом их внимания, появляются все более разнообразные интересы: у негра почтенных лет, некогда приехавшего в страну из Африки, может быть очень мало общих вкусов со своей молодой внучкой-полукровкой.

В условиях такой жесткой сегментации рынка привлечь рекламодателей бывает непросто. Саад Сараф, директор-распорядитель консалтингового агентства по организации маркетинга для национальных групп Media Reach Advertising, утверждает, что рекламодатели из США гораздо охотнее пользуются национальными СМИ, чем их коллеги из Соединенного Королевства: «Рекламодатели в Америке гораздо больше стремятся сегментировать свои рынки, так как считают, что в результате каждый затраченный ими доллар принесет больший доход. Бренды в Лондоне по-прежнему направляют 100 процентов своего бюджета на таргетинг 60 процентов населения».

«Среди рекламодателей распространено мнение, что их рекламные материалы в основных СМИ и так доходят до меньшинств», заявляет Анджана Рахеджа, директор-распорядитель Media Moguls, компании профессиональных услуг в области связи с национальными меньшинствами. Но она высказывает мнение,

что по мере роста покупательной способности представителей национальных меньшинств заинтересованность рекламодателей постепенно повышается. Исполнительный директор Emap Performance Тим Скунмейкер считает, что рекламодатели и покупатели СМИ все больше привыкают к фрагментированной аудитории каналов цифрового телевидения, что благоприятно скажется на национальных СМИ. А Майкл Уильямс, директор по маркетингу агентства управления этническими переменами Focus Consultancy, добавляет, что рекламодателям лучше думать о влиянии, чем о масштабах: “Все думают о масштабах, но ведь это решает далеко не все. Национальные меньшинства могут быть очень влиятельными в вопросах моды у чернокожих детей мобильники появились намного раньше, чем у белых”.

Вопросы для обсуждения

1. “Среди рекламодателей распространено мнение, что их рекламные материалы в основных СМИ и так доходят до меньшинств” в Соединенном Королевстве. Обоснованно ли данное утверждение? Почему такой массовый маркетинг может потерпеть неудачу?
2. Проанализируйте, как может изменяться маркетинг предметов одежды, косметических средств, телефонных услуг и воздушных перевозок в зависимости от того, какая национальная группа будет избрана целью.
3. Хотя массовый маркетинг может оказаться неудачным для привлечения национальных меньшинств, компания может пойти на такой риск, вместо того чтобы нести расходы, связанные с разработкой кампаний для каждой из групп. В чем опасность такого подхода?

12. Выбор рыночных целей

Атакуя укрепленный район, прибегают к самому надежному средству.

Сун-Цзы (ок. VIV вв. до н.э.)

ВСТУПЛЕНИЕ

Одним из самых главных решений, которое должна принять компания, является выбор рынка или рынков для обслуживания. К сожалению, многие выходят на рынки, мало задумываясь о том, подходят ли они компании. На рынки выходят просто потому, что внешне они могут казаться привлекательными для продуктов или услуг компании.

В данной главе будут приведены весьма и весьма убедительные доказательства в пользу выбора рынков и отраслей, где потенциальные клиенты станут привлекательными для компании и где компания может занять прочную позицию.

		Привлекательность рынка	
		Высокая	Низкая
Конкурентная позиция	Прочная	Основной вид деятельности	Второстепенный вид деятельности
	Слабая	Иллюзорный вид деятельности	Бесперспективный вид деятельности

Рис. 12.1. Привлекательность рынка и конкурентные позиции

Из рис. 12.1 видно, что если сравнивать в общем смысле привлекательность рынков и прочность конкурентной позиции, которую может занять компания, то существует несколько заблуждений, которых необходимо остерегаться:

- **Второстепенный вид деятельности:** области, в которых компания может занять прочные и надежные конкурентные позиции, но в которых рынок просто не дает преимуществ, необходимых компании. Те, кто очень заинтересован в продукте или услуге, на которых они специализируются, могут с легкостью повести компанию в эту сторону, но им никогда не добиться необходимой прибыли и развития, и такой путь отвлечет ресурсы и время руководства.
- **Иллюзорный вид деятельности:** области, где рынок кажется необычайно привлекательным для компании потому, что он большой, динамичный, расширяющийся и т.д. Однако это те области, в которых компания сможет удерживать лишь слабые позиции, вероятно, в связи с тем, что обычно такие рынки неприступно обороняются закрепившимися на них конкурентами.

Менеджеров легко убедить выйти на эти рынки в связи с заложенными в них потенциальными возможностями, но они не понимают, что не смогут никогда реализовать для себя этот потенциал.

- **Бесперспективный вид деятельности:** рынки, не обладающие привлекательностью, где компания может быть лишь одной из многих. Немногие менеджеры намеренно выведут свою компанию на такие рынки. Вот характеристики рынков, с которых компании лучше уходить; некогда привлекательные для компании, но на данный момент сужающиеся, или рынки, на которых позиции компании подорваны новыми конкурентами или появлением новых технологий.
- **Основной вид деятельности:** рынки, предоставляющие компании необходимые ей преимущества, где она может занять прочные позиции. Несомненно, это самые предпочтительные области для вложения времени и ресурсов. Главный вопрос здесь – насколько хорошо понимает компания, что делает рынок привлекательным для конкретной организации, и чем обеспечивается прочность конкурентного рынка (Piercy, 1997).

Как видим, с описанием данных стратегических заблуждений трудностей не возникает, значение вопроса подчеркивает тот факт, что варианты выбора рынка именно таковы.

Выбор одного из вариантов может означать, что компания отказывается от некоторых рынков и некоторых клиентов и некоторых видов деятельности, чтобы сконцентрироваться на тех областях, где она сможет работать лучше остальных и добиться непревзойденных результатов. Такой выбор сделать непросто. Майкл Портер сформулировал суть проблемы:

“Если говорить проще, менеджеры не любят выбирать. В организации есть сильные механизмы, вынуждающие делать так же и тоже, что делают конкуренты. С течением времени это медленно, но уверенно разрушает уникальность конкурентной позиции” (Porter, цитата, приведенная у Jackson, 1997).

Довод Портера сводится к тому, что главная задача – пойти на недвусмысленный компромисс и сделать стратегический выбор. В противном случае компания рискует разрушить собственную стратегию:

“Вначале у компании есть четкая позиция, но со временем она оказывается вовлеченной в процесс конвергенции со своими конкурентами, когда и она, и конкуренты начинают, по сути дела, заниматься одним и тем же. Конкуренты такого типа образуют устойчивые конкурентные структуры” (Porter, цитата, приведенная у Jackson, 1997).

Однако значимость выбора рынка и сегментов необходимо рассматривать в контексте потенциальной сложности рынков и вытекающей из нее неопределенности, связанной с выбором идеальных вариантов. И действительно, как мы увидим позже, определение рынков и сегментов – это не просто

упражнение из учебника статистического анализа; это еще и субъективный и в высшей степени творческий процесс (см., например, Aaker, 1995). Принимая во внимание альтернативные точки зрения на рынки и сегменты, мы обогащаем свое понимание клиентов и создаем конкурентную дифференциацию при выходе на рынок.

Глава 10 была посвящена разным способам сегментации рынка. Вней исследовались альтернативные основания для сегментации и преимущества принятия рассматриваемого метода сегментации. Затем в главе 11 рассматривались методы исследований, которые могут служить вспомогательным средством для сегментации рынков. В данной главе уделено более пристальное внимание вопросам определения рынка и рыночного таргетинга. В частности обсуждается процесс определения сегментов рынка, при которых компания могла бы самым выгодным образом использовать имеющиеся у нее возможности, а также выбор соответствующей маркетинговой стратегии.

При определении рынков и сегмента (сегментов), которые должны стать целью компании, необходимо задать четыре первостепенных вопроса:

1. Как компания определяет рынок – его масштабы и состав?
2. Как сегментирован рынок на разные группы клиентов?
3. Насколько привлекательны альтернативные сегменты рынка?
4. Насколько прочную конкурентную позицию могли бы мы занять, в чем заключаются имеющиеся у компании или потенциально сильные стороны?

12.1 ПРОЦЕСС ОПРЕДЕЛЕНИЯ РЫНКА

Определение рынков, которые обслуживает компания или которые она оценивает как свои потенциальные цели, отчасти является вопросом оценки и традиционного сравнения конкурентов. С другой стороны, это еще и творческий процесс, имеющий отношение к потребностям клиентов. В этой связи часто приводят высказывание Стэнли Маркуса из Neimann Marcus. “Потребители статистические единицы. Клиенты – это живые люди”.

При рассмотрении вопроса об определении рынка стоит обратить внимание на такие моменты:

- **Рынки меняются.** Маркетинговая стратегия разрабатывается в условиях постоянного процесса перемен. С этой точки зрения нет оснований полагать, что определение рынков, принятое компанией, должно оставаться неизменным.
- **Рынки и отрасли.** Ранее мы оговорили, что рынки не совпадают с отраслями или продуктами. Отрасли – это группы компаний, которые используют одинаковые технологии для производства подобных продуктов. Рынки – это группы клиентов с подобными потребностями и со сходными проблемами, которые им предстоит решить. Определяя рынки через отрасли и продукты, компания ставит себя под удар: ее конкурентные позиции могут быть разрушены конкурентами из нетрадиционных отраслей. Для разработки

надежных маркетинговых стратегий и создания прочных конкурентных позиций необходимо понимание не только существующей отрасли (см. главы 4 и 5), но и рынка с тех позиций, с каких его видят клиенты (см. главу 7).

- **Разные определения для разных целей.** Дей (Day, 1992) высказывает мысль о том, что для разных маркетинговых решений потребуются разные определения рынка. Тактические решения, такие как финансовое планирование и расстановка продавцов, вероятнее всего, нуждаются в узких, простых и понятных определениях рынка (нынешние клиенты, аналоги продукции, действующие каналы). В то же время для стратегических решений потребуются более широкие определения рынка (новые рыночные возможности, изменения в технологии и взаимозаменяемые продукты, потенциально новые типы возможных конкурентов).

12.1.1. Разные способы определения рынков

Дей (Day, 1992) предлагает рынки определять двумя способами, взяв за основу либо клиентов, либо конкурентов:

Рынки, которые определяются на основе клиентов. По данному подходу не следует ограничиваться только продуктами, которые являются “взаимозаменяемыми по типу”, то есть выполненными по той же технологии, что и у компании, а рассматривать продукты, “взаимозаменяемые по использованию”, то есть все продукты и услуги, способные удовлетворить одни и те же потребности и решить одни и те же проблемы клиентов. Рынки, которые определяются на основе конкурентов. При таком подходе в центре внимания находятся все конкуренты, которые, наверное, могли бы обслуживать потребности группы клиентов, а также сходство технологий, относительная себестоимость производства и методы распределения.

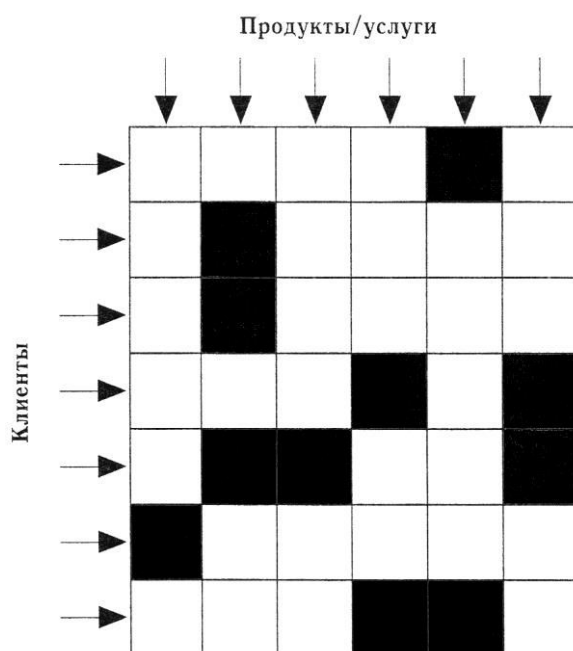


Рис. 12.2. Матрица продукты/клиенты

В общем случае определение рынков на основе конкурентов будет иметь значение для распределения ресурсов маркетинга и управления программой маркетинга, реагирования на снижение цен, охвата торговыми агентами и т.д. С другой стороны, методы, определяемые на основе клиентов, вероятнее всего, выгоднее с точки зрения понимания динамики рынка, привлекательности альтернативных рынков и построения прочной конкурентной позиции.

Одним из практических приемов оценки характеристик рынков является матрица продукты/клиенты.

12.1.2. Матрица продукты/клиенты

Из рис. 12.2 видим, что лежащую в основе рынка структуру можно понимать как простое сочетание клиентов и продуктов/услуг. Главная же задача – исследовать рынок с помощью этой матрицы для того, чтобы определить не более пяти-шести групп продуктов и услуг и пяти-шести групп клиентов, которые составляют рынок. Если это невозможно, то, вероятнее всего, мы имеем дело не с одним, а с несколькими рынками. В таком случае задачу нужно будет разбить на несколько частей.

С помощью данного подхода представляются:

- **продукты/услуги** – с точки зрения того, что они дают клиентам, а не с точки зрения того, как или кто их производит;
- **клиенты** – с точки зрения важных различий между группами в потребностях, предпочтениях, приоритетах или способах совершения покупок.

Например, великое множество финансовых услуг для мелкой клиентуры, предлагаемых банками и их конкурентами, можно сократить до шести категорий, рассматривая, какие полезности они предоставляют клиентам. Рынок состоит не из сотен, а всего из шести групп продуктов и услуг, предназначенных для того, чтобы: предоставить доступ к наличности; обеспечить защиту сбережений; производить безналичную оплату; получать прибыль на активы, (сбережения); приобретать ряд специализированных услуг. Аналогичный процесс сокращения можно применить и к продуктам/услугам. Например, не нужно описывать рынок как рынок “компьютеров”. Нужно показать, что могут фактически дать клиентам различные сочетания аппаратных, программных средств и услуг на конкретном рынке, таком как системы бухгалтерского учета, внутренние коммуникации, управленческая информация и т.д.

Данный метод предусматривает такой процесс определения рынков, при котором мы не задерживаемся на ключевом рынке аналогичных продуктов, а стремимся установить более широкий рынок. “Чтобы охватить все конкурентные возможности для удовлетворения потребностей клиентов, включая замены и возможных новых участников, [потому что] этот последний ракурс особенно важен для понимания, почему одни рынки являются привлекательными, а другие – нет”.(Day, 1990).

Данный анализ можно использовать в разных целях, но одно из преимуществ начального подхода такого типа состоит в том, что он служит началом к определению, каким образом рынок делится на четко различимые сегменты.

12.2 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТОГО, КАКИМ ОБРАЗОМ СЕГМЕНТИРОВАН РЫНОК

Как было сказано в главе 10, существует множество способов сегментации рынков. Во многих случаях полезно начать с опроса руководства, как они представляют рынок, исходя из своего опыта работы на нем. Обычно руководители определяют сегменты рынка на основе предлагаемых продуктов/услуг или обслуживаемых рынков.

12.2.1. Предлагаемые продукты или услуги

Описание сегментов рынка на основе предлагаемых продуктов или услуг может привести к сегментации рынка в широких категориях. Например, компания John Deere, конкурирующая с намного более крупной компанией Caterpillar на американском рынке гусеничных тракторов (бульдозеров), первоначально разделила рынок на “большие” и “малые” бульдозеры. На основе своих активов маркетинга (более качественное сервисное обслуживание через местные дилерские сети и более низкая стоимость систем) компания Deere решила сконцентрировать деятельность на рынке малых бульдозеров, уйдя таким образом от прямой конкуренции с Caterpillar, которая была сильнее на рынке больших бульдозеров (там, где потребности рынка строились на доступности запасных частей).

Многие компании рыночных исследований, работающие в сфере услуг, определяют свои рыночные сегменты с точки зрения предлагаемых ими услуг, например, рынок аудита для мелкой клиентуры, рынок телефонных опросов, рынок качественных обсуждений в группах, рынок профессиональных (производственных) интервью.

В основе данного подхода к определению рынка, строящегося на продуктах или услугах, лежит убеждение, что определенные таким путем сегменты продемонстрируют разницу в поведении, существенную для эффективной системы сегментации. Например, стратегия, принятая компанией Deere, имела смысл лишь потому, что потребности покупателей и пользователей малыми и большими бульдозерами были разными. Если потребности клиентов по сути своей одинаковы, но удовлетворяются разными продуктами или услугами, данный метод сегментации может привести к формированию недальновидного представления о рынке.

12.2.2. Обслуживаемый рынок или рынки

Многие компании сейчас стали пользоваться методом сегментации на основе клиентов или обслуживаемых рынков. Сегменты определяют относительно самих клиентов, а не конкретных продуктов, которые они покупают. На потребительских

рынках руководство может говорить о демографических и социально-экономических сегментах, тогда как на рынке товаров производственного назначения определения могут строиться на Стандартной промышленной классификации или на количестве заказов. На многих рынках наиболее подходящим является метод сегментации на основе полезности, которую хочет получить клиент от потребления продукта или услуги, и/или на основе способа использования продукта или услуги.

Компания Van den Berghs (дочерняя компания Unilever) с большим успехом сегментировала рынок желтых жиров в соответствии с полезностями, которые стремились получить клиенты (см. Broadbent, 1983). Рынок, состоящий из сливочного масла, маргарина и “легких” бутербродных масел с низким содержанием жиров, в 1979 году оценивался в 600 млн. фунтов стерлингов в ценах розничных продаж. Это был статичный рынок, на котором не наблюдалось общего роста. Однако внутри самого рынка происходили важные перемены. В нем наметилась явная тенденция перехода от сливочного масла к маргарину, обусловленная главным образом увеличением разницы в цене. (Сливочное масло и маргарин в середине 1970х годов стоили примерно одинаково, но с тех пор цены на масло росли быстрее, что увеличивало разрыв.) Вместе с тем повысилась и чувствительность к ценам, когда в конце 1970х начале 1980х годов в экономике Соединенного Королевства наступил спад. Компания Vanden Berghs быстро обнаружила рыночную возможность, проводя сегментацию рынка. Было выявлено по меньшей мере пять сегментов, ориентированных на разные полезности:

Сегмент 1 включал клиентов, которые хотели чувствовать “вкус настоящего масла” и которые не постояли бы практически ни за какой ценой, лишь бы не отказываться от этого вкуса. Потребитель этого сегмента выбирал масло; самыми ходовыми брендами были Anchor, Lurpak и Country Life.

- **Сегмент 2** представляли клиенты, которые хотели получить вкус, ощущение и консистенцию сливочного масла, но их волновала цена. Как правило, они были не готовы жертвовать своими вкусами ит.д., и не были уверены, что их устроят существующие маргарины. Эти клиенты обычно выбирали самое дешевое масло из сортов, что были в продаже (собственные марки супермаркетов).
- **Сегмент 3** включал бывших потребителей масла, готовых принять существующие маргарины в качестве заменителя. Они даже открыли в маргарине дополнительные преимущества, такие как мягкая консистенция и легкость намазывания на бутерброд. Привлекали этот сегмент и фасовка в бочонках, и более крупная упаковка. Эти потребители были более чувствительны к цене, чем сегмент 2. Ведущим брендом в данном сегменте был маргарин Stork.
- **Сегмент 4** – сегмент меньшинства, растущего по численности; здесь потребители заботились о диете и снижении избыточного веса. В частности, их интересовал вопрос калорийности и содержания жира. Лидирующим

брендом был Outline. Позже особой привлекательностью у этого сегмента стал пользоваться St. Ivel Gold.

- **Сегмент 5** волновался о здоровье вообще и о воздействии холестерина в частности. Особо привлекательными для данного сегмента были “облегченные” сорта масла с низким содержанием холестерина, обогащенные полиненасыщенными жирами. Рыночным лидером в данном сегменте был бренд Flora.

Компания Van den Berghs получила примерно 60 процентов всего рынка в 1980 году, признав описанную выше сегментацию и позиционировав свои бренды таким образом, чтобы они привлекали конкретные сегменты по отдельности. Сегмент 1 намеренно не был выбран целевым. Маргарин-монолит Krona, по вкусу очень близкий к маслу (при закрытой дегазации), был выпущен в продажу с наценкой при большой разнице между себестоимостью и отпускной ценой для привлечения клиентов из сегмента 2, искавших что-нибудь дешевле масла.

Сегмент 3 обеспечивался лидирующим брендом компании Van den Berghs маргарином Stork, тогда как сегменты 4 и 5 обслуживали соответственно Outline и Flora. В 1980-е и 1990-е годы конкуренция за обслуживание сегмента 2 усилилась. После первоначального успеха Krona компания Dairy Crest в 1983 году выпустила Clover как бутербродное облегченное масло из молочного сырья. В 1991 году компания Van den Berghs выпустила продукт под интригующим названием “Не могу поверить, что это не масло (I Can’t Believe It’s Not Butter)” бренд со вкусом масла, но с гораздо более низким содержанием жира. Всего за девять месяцев с момента своего появления на рынке ICBINB (как его стали называть в торговле) занял 2,3 процента рынка мягких маргаринов с низким содержанием жиров.

Вслед за ним в 1995 году появился новый бренд от компании St. Ivel “Самое масляное масло (‘Utterly Butterly’)", позиционированный в полную противоположность ему. Позднее появление бутербродных составов “сепараторов холестерина”, таких как Benecol, бросило новый вызов доминирующему положению компании Van den Berghs на рынке. Выпуск Flora ProActive на эту часть рынка гарантировал сохранение общего лидерства.

Ключевым моментом, обеспечившим успех компании Van den Berghs и других участников рынка, творчески подходящих к вопросам маркетинга, стало нежелание довольствоваться сегментацией рынка, принятой другими компаниями. На многих динамичных потребительских рынках, и в частности в маркетинге продуктов питания, наблюдается тенденция чрезмерного дробления на основе общих характеристик клиентов или объемов использования. Если компании смогут взглянуть дальше этих факторов, обратившись к мотивации и причинам, лежащим в основе решения о покупке, то во многих случаях получат конкурентное преимущество.

Как только сегменты будут установлены, необходимо оценить альтернативы, исходя из рыночной привлекательности и прочности или потенциальной прочности компании в этом конкретном рыночном сегменте. Такую оценку проводят с учетом ряда факторов.

12.3 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЫНОЧНОГО СЕГМЕНТА

Очевидно, что при оценке рынка или конкретного рыночного сегмента нужно принимать во внимание множество факторов. В главе 3 мы рассматривали многофакторные методы оценки в контексте оценки портфеля предложений продуктов, а в данной главе они рассматриваются как стратегические инструменты для определения, на какие рынки следует выходить в первую очередь. Существует множество перечней таких факторов, но можно сгруппировать и таким образом:

- рыночные факторы;
- экономические и технические факторы;
- конкурентные факторы;
- факторы делового окружения.

Однако необходимо сразу же отметить, что общий перечень такого рода лишь отправная точка: факторы, имеющие вес в вопросе о том, привлекательным или непривлекательным будет рынок для конкретной компании, вероятнее всего, отражают специфические характеристики данной компании и приоритеты ее руководства. Например, одна компания может считать увеличивающийся сектор рынка необычайно привлекательным, тогда как другая компания той же отрасли может стремиться к менее быстрым темпам роста, чтобы не дробить свои финансовые и другие возможности. Аналогично компания, имеющая преимущество над конкурентами в себестоимости, может считать очень привлекательным для себя сегмент рынка, чувствительный к ценам, а конкуренты не найдут в нем такой привлекательности. В действительности группа факторов влияет на мнение о привлекательности рынка, и все они абсолютно субъективны.

12.3.1. Рыночные факторы

Рыночные характеристики, которые влияют на оценку привлекательности рынка, представлены на рис. 12.3.

Рыночные факторы Размер; темпы роста; этап жизненного цикла; предсказуемость; гибкость цен; рыночная власть покупателей; цикличность спроса	Экономические и технические факторы Препятствия к проникновению на рынок и уходу с него; рыночная власть поставщиков; использование техники; необходимые инвестиции; маржа
Конкурентные факторы Ожесточенность; качество; угроза появления заменителя; степень дифференциации	Факторы делового окружения Экономические колебания; политические и правовые факторы; нормативы; социальные аспекты; физическая среда

Рис. 12.3. Факторы, влияющие на привлекательность сегмента рынка

Размер сегмента

Одним из факторов, обуславливающих привлекательность потенциальной рыночной цели, несомненно, является ее размер. Рынки с большим объемом операций обладают более высоким потенциалом для расширения торговли (главная стратегическая цель для многих компаний). Кроме того, они открывают потенциальные возможности получения положительного эффекта от масштаба производства и маркетинга, а значит и путь к повышению эффективности операций.

Темпы роста сегмента

Компании стремятся не просто расширять масштабы деятельности, многие из них активно занимаются задачами роста. Часто в компаниях бытует мнение, что роста объема продаж легче добиться на расширяющихся рынках.

Во многих западных странах рынок колы внутри рынка газированных напитков сужается, что делает его менее привлекательным, чем раньше. Например, в США доля колы на рынке снизилась с 72 процентов в 1990 году до 60 процентов в 2000-м. Вместе с тем продажи бутылочной воды, соков и спортивных напитков выросли вдвое.

Это является тревожным фактором для Coca-Cola, которая 65 процентов объема продаж делает на коле, и на долю которой приходится треть всех продаваемых в мире безалкогольных напитков (Financial Times, 19 September 2001).

Этап развития отрасли

Ранее (см. главу 5) мы рассматривали характеристики рынков на разных этапах развития. В зависимости от целей компании (получение наличных средств или развитие), большей привлекательностью для нее могут обладать разные этапы. Для первоначального таргетинга более привлекательными, как правило, являются рынки на ранних этапах развития, поскольку они обладают большим потенциалом на будущее и на них ниже вероятность засилья конкурентов (см. жесточенность конкуренции ниже).

Однако обычно развитие требует маркетинговых инвестиций (стимулирование сбыта, распределения и т.д.), способных поддержать его, поэтому поступления могут быть скромными. Если же компанию интересует немедленное получение наличных средств и поступление прибыли, развитый рынок подойдет больше, так как требует меньших капиталовложений.

Предсказуемость

Ранее мы подчеркивали предсказуемость рынков как фактор, обуславливающий их привлекательность для специалистов по маркетингу. Несомненно, чем более предсказуем рынок, чем менее он подвержен резким колебаниям, тем легче предсказать точное потенциальное значение сегмента и тем определеннее видится долгосрочная жизнеспособность рыночной цели.

Ценовая гибкость и чувствительность к цене

Если у компании нет огромного преимущества над основными конкурентами в себестоимости, рынки, менее чувствительные к ценам, где ценовая гибкость спроса низкая, более привлекательны. На рынках, более чувствительных к ценам, вероятность ценовой конкуренции (особенно на стадии зрелости в развитии отрасли) и вытеснения наименее эффективных поставщиков выше.

Рыночная власть клиентов

Те рынки, на которых покупатели (конечные клиенты или посредники в цепочках распределения) имеют решающее слово, часто являются менее привлекательными, чем рынки, на которых поставщик может занимать доминирующее положение и диктовать свои условия.

На рынке продуктов питания Соединенного Королевства крупнейшие сети супермаркетов обладают значительной рыночной властью. Пять ведущих сетей обеспечивают примерно 65 процентов потребностей страны в продуктах питания. Производители продуктов питания и перерабатывающие предприятия ведут ожесточенную конкуренцию между собой за места для своей продукции на полках супермаркетов, чтобы их товары стали доступными для потребителя. Более того, некоторые сети супермаркетов переходят сейчас к взиманию платы с производителей продуктов питания за место на полке для их товаров.

Аналогичным образом на рынке военной формы концентрация рыночной власти (в руках правительства) диктует потенциальным участникам, на каких условиях они будут конкурировать.

Сезонность и цикличность спроса

Степень колебания спроса в зависимости от сезона или цикла также влияет на привлекательность потенциального сегмента. Для компании, которая уже обслуживает рынок, находящийся в сильной зависимости от сезонных явлений, новая возможность на внесезонном рынке может быть чрезвычайно привлекательной: она позволит компании использовать свои возможности круглый год.

Издательская группа Thompson признала рынок организованных туров чрезвычайно привлекательным главным образом по причине поступления наличных средств. Компании необходимо было делать оптовые закупки бумаги для печати в зимние месяцы, и она считала, что это серьезно истощает ее наличные денежные ресурсы.

Организованные туры, которые обычно приобретаются и оплачиваются зимой, открывали отличную возможность получения крайне необходимых наличных средств в самый критический момент. Компания Thompson Holidays, учрежденная первоначально в целях создания притока наличности, превратилась в чрезвычайно успешного туроператора.

12.3.2. Экономические и технические факторы

Вопросы, отражающие более широкие экономические характеристики рынка и используемую технологию, представлены ниже.

Препятствия к проникновению на рынок

Рынки, на которых существуют защищенная технология или высокая стоимость переключения на другие продукты, привлекательны для работающих на них участников, но непривлекательны для претендентов. Несмотря на то, что лишь считанные рынки имеют серьезные препятствия для проникновения в долгосрочной перспективе, для многих компаний стоимость преодоления этих препятствий может сделать все предприятие непомерно дорогим и невыгодным с экономической точки зрения.

Препятствия к уходу с рынка

И наоборот, рынки, где компании могут быть заложниками на непригодных для обороны или невыгодных позициях, являются в сущности непривлекательными. Например, некоторые новые потенциальные рыночные цели могут иметь значительные инвестиционные барьеры (препятствия к проникновению), и если компания возьмет этот барьер, она будет вынуждена продолжать использовать созданные ею мощности.

На других рынках влиятельные клиенты могут потребовать полного спектра продуктов/услуг как плату за ведение бизнеса в более состоятельных секторах. При переходе к обслуживанию новых целевых рынков, связанных с высоким риском, главное внимание следует уделить стратегии выхода на случай, если позиция компании станет непригодной для обороны.

Рыночная власть поставщиков

Необходимо учитывать также снабжение сырьем и другие вклады третьих сторон, которые позволяют создавать подходящие продукты и услуги.

Рынки, на которых поставщики держат монополию или имеют власть, близкую к монопольной, менее привлекательны, чем рынки, которые обслуживает много разных поставщиков, конкурирующих между собой (см. Porter, 1980).

Степень использования техники

Использование техники и ее уровень по-разному влияют на привлекательность рыночных целей для разных конкурентов. Более передовые в техническом отношении компании заинтересуются рынками, которые позволяют полнее использовать их опыт и на которых эта особенность может служить барьером для проникновения других компаний.

Для менее развитых в техническом отношении компаний, имеющих навыки и сильные стороны в других сферах, таких как люди и человеческие отношения, лучше подойдут рынки, в меньшей степени связанные с техникой.

Необходимые инвестиции

Объемы необходимых инвестиций, финансовые и другие обязательства также будут влиять на привлекательность рынка и могут обуславливать для некоторых компаний невозможность иметь несколько рыночных целей сразу. Инвестиционные требования могут служить препятствием к проникновению, которое защищает участников и сдерживает доступ претендентов.

Возможная маржа

И, наконец, разница между себестоимостью и продажной ценой на разных рынках будет разной. Отчасти причиной тому служит ценовая чувствительность, а отчасти – конкурентная борьба. В сфере розничной торговли продуктами питания, как известно, разница невелика (примерно 24 процента), тогда как на других рынках она может быть ближе к 50 процентам и даже выше.

12.3.3. Конкурентные факторы

Третья группа факторов, используемых для оценки привлекательности потенциальных рыночных целей, связана с конкуренцией, с которой столкнется компания на этих рынках.

Ожесточенность конкуренции

Большое значение имеет количество серьезных конкурентов на рынке. На рынке может доминировать один (монополия), два (дуополия, монополия двух конкурентов), несколько (олигополия) или ни одного (“совершенная, или свободная конкуренция”) участника данного рынка. Выход на рынки, где доминирует один или несколько участников, требует некоторого конкурентного преимущества над ними, которое можно использовать для защиты своего “плацдарма”. При определенных условиях бывают такие ситуации, когда действующие участники рынка не могут отреагировать на изменения, которые произошли на их рынках, и, следовательно, создают благоприятные условия для более дерзких конкурентов.

В условиях совершенной или почти совершенной конкуренции особенно распространена война цен. Множество мелких участников рынка предлагают аналогичные в конкурентном отношении продукты, поэтому дифференциация редко имеет место (устойчивая конкурентная структура см. главу 5), и продукты различают скорее по цене, чем по функциональным свойствам или качеству. Для конкуренции в таких условиях нужно иметь или преимущество в цене (которое получают на основе более совершенных технологий, снабжения или масштаба деятельности), или способность создавать ценную уникальность на рынке. В сегментах, где конкурентов немного или они слабые, также могут появляться возможности, которые можно использовать.

В начале 1980х годов компания Barratt Developments оказала огромное влияние на рынок строительства жилья. При сегментации рынка компания выявила потребность в жилье особого типа на разных этапах жизненного цикла

потребителя. Первым проектом стал Studio Sotos, рассчитанный на молодых людей, не состоящих в браке. За первый год продаж компания Barratt продала более 2 000 домов (2 процента от всех продаж нового жилья). Та же стратегия была применена в Соединенных Штатах, положив начало расширению компании на международном уровне (70 процентов продаж компании Barratt в США приходится на долю Solos). В то же время в Соединенном Королевстве компания успешно разработала жилье для пенсионеров: квартиры с одной или двумя спальнями в многоквартирном доме с коммунальными услугами и привратниками. И в отношении домов для пенсионеров, и в отношении Solos компания Barratt была одной из первых, кто стал активно заниматься выявленными рынками. В действительности она могла бы претендовать на то, что является одной из первых компаний, которые признали, что рынок жилья делится не только традиционным способом на дома строчной застройки, многоквартирные дома, имеющие общую стену с соседним домом, и дома свободной застройки (особняки).

Качество конкуренции

В главе 8 рассматривается, что входит в понятие “хороших” конкурентов. Хорошие конкуренты – это те, кто может стабилизировать свой рынок, не ставит перед собой чересчур честолюбивых целей и заботится о рынке. Кроме того, хороших конкурентов отличает желание обслуживать рынок лучше и лучше, а значит всегда поддерживать компанию в состоянии готовности упредить конкурентов, не позволяя отставать от изменений в ее деловом окружении. На рынках, где доминируют менее предсказуемые, переменчивые конкуренты, работать и осуществлять контроль гораздо труднее, поэтому они не столь привлекательны как потенциальные цели.

Угроза появления заменителей

На любом рынке существует опасность, что будут найдены новые решения исходных проблем клиентов, и в результате предложения компании устареют. В качестве примера часто приводят появление карманного калькулятора взамен логарифмической линейки; но существует великое множество других менее ярких примеров. С ростом темпов технических изменений, которые произошли в 1980-1990-х годах, очень возможно, что все большему количеству продуктов будет все быстрее находиться замена.

В таких условиях целесообразными представляются две стратегии. Во-первых, для компаний, в меньшей степени связанных с техническими новациями: ищите такие рыночные цели, где возможность замены менее вероятна (но опасайтесь поддаться самоуспокоенности, уповая на то, что замена никогда не появится!). Во-вторых, установите такие цели, для которых ваша компания может выйти на следующий уровень замены. При такой стратегии компании активно ищут рыночные цели, которые используют технику низкого уровня, и потому уязвимы к атакам заменяющего продукта. Классическим примером является успех компании Hewlett-Packard, выпустившей на рынок периферийных устройств для

персональных ЭВМ лазерные принтеры, а вслед за ними – струйные принтеры (атакуя матричные принтеры).

Степень дифференциации

Рынки с незначительной дифференциацией между предложениями продуктов открывают значительные возможности для компаний, которые могут добиться дифференциации. Если дифференциация невозможна, то часто складываются устойчивые конкурентные структуры, и конкуренция вырождается, принимая форму конфликтов цен, которых следует избегать.

12.3.4. Общее деловое окружение

И, наконец, есть вопрос, связанный с более общими факторами окружения рассматриваемого рынка или сегмента.

Подверженность экономическим колебаниям

Одни рынки в большей степени подвержены экономическим колебаниям, чем другие. В частности, товарные рынки часто подвергаются воздействию широких экономических преобразований, а это означает, что участники такого рынка обладают меньшими возможностями управления им. Например, в середине 1990х годов индустрия экспорта шерсти Новой Зеландии очень сильно пострадала из-за решения Австралии о снижении минимальной цены на шерсть на 20 процентов, принятого ею из-за снижения мирового спроса и скопления запасов шерсти в стране. Австралия занимает такое доминирующее положение на мировом рынке основных товаров, что экспортеры Новой Зеландии вынуждены были играть по ее правилам.

Подверженность воздействию политических и правовых факторов

Рынки, уязвимые политическими или правовыми факторами, так же, как и рынки, подверженные воздействию экономической неопределенности, в общем случае менее привлекательны, чем защищенные. Исключение, конечно, составляют случаи, когда такие факторы можно употребить во благо как средство выхода на рынок, использовав против укоренившихся на нем, но не настолько осведомленных конкурентов (например, когда снимается защита с бывших государственных монополий).

Степень регулирования

Степень регулирования рассматриваемых рынков повлияет на то, какую свободу будет иметь в своих действиях организация. Обычно менее регулируемый рынок предоставляет больше возможностей операторам, действующим новаторскими методами, чем жестко контролируемый рынок.

Но и из этого правила есть исключения. Регулируемые рынки могут предлагать больше защиты компаниям, которые стали ее участниками. Это должна быть защита от международной конкуренции (как защита европейских производителей автомобилей от импорта японских автомобилей с помощью квот), которая

эффективно создает препятствия к проникновению (или устанавливает максимальную цену). Однако здесь необходимо сделать предупреждение. Мировой опыт показывает, что защита порождает неэффективность, и когда защиту снимают, как это происходит сейчас в мировой торговле, отрасли, вдруг попавшие в отрезвляющую реальность международной конкуренции, сталкиваются с огромными трудностями перестройки.

Социальная приемлемость и влияние физической среды

С усилением внимания к защите окружающей среды и появлением “зеленых” партий политика компании все в большей степени направляется на рассмотрение социального значения рыночных целей, по которым они собираются строить свою работу. Особенно в тех случаях, когда компания занимается самыми разными видами деятельности, обязательно нужно учитывать, как повлияет на остальные виды деятельности ее выход на один рынок.

С увеличением внимания к защите природы, ее флоры и фауны, некоторые косметические компании сейчас ведут поиск ингредиентов неживотного происхождения как основы для своих продуктов, а производители аэрозолей все шире стали использовать вместо фреонов газы-вытеснители, не разрушающие озоновый слой. Производитель и розничный торговец косметическими товарами и туалетными принадлежностями The Body Shop создала себе чрезвычайно удачное положение на рынке, явно демонстрируя обязательства использовать ингредиенты неживотного происхождения, так же как и бренд вегетарианских готовых блюд Linda McCartney’s использует ценности вегетарианцев.

Заключение

Качество рынка зависит от ряда факторов. При прочих равных факторах большие и расширяющиеся сегменты открывают самые лучшие перспективы на будущее. Однако прочие факторы редко бывают одинаковыми, размер и рост не единственные критерии, которые следует учитывать. Исключительно важны масштабы для создания ценимого и легко защитимого положения компании в данном сегменте. Здесь потребуются также четкое определение прочности компании по отношению к предлагаемому сегменту.

12.3.5. Как сделать критерии понятными и четко определенными

Ранее мы указали на то, что факторы, в силу которых рынок или сегмент является привлекательным для конкретной компании, вероятнее всего, будут уникальными для этой компании, а не просто повторять общий список, подобный тому, который мы рассмотрели выше. Кроме того, мы отметили, что отдача критерия для принятия решения также будет разной быстро расширяющиеся рынки будут привлекательными для одних и непривлекательными для других компаний в одной и той же отрасли.

Дело еще и в том, что некоторые реальные критерии оценки привлекательности рынка/сегмента могут быть чрезвычайно субъективными и качественными.

Например, пивоваренный завод, оценивая альтернативные рынки для своих продуктов, установил критерии привлекательности рынка следующим образом:

- **Размер рынка.** Завод установил, что интерес для него будет представлять минимальная рыночная стоимость.
- **Темпы роста рынка.** Предпочтительным посчитали умеренный рост (завод не хотел инвестировать значительные средства, чтобы не отставать от роста рынка побочных продуктов).
- **Не напряженная конкуренция.** Хотел избежать прямой конкуренции с кем бы то ни было.
- **Стабильность.** Хотел иметь стабильный приток денежных средств.
- **Скромная роль.** Завод не хотел вкладывать средства ни в одну сферу, которая навлекла бы критику СМИ или регулятивные действия правительства.

Перед нами соединение качественного и количественного, объективного и субъективного. Тем не менее это те вопросы, которые представляются важными для данной группы управления. Чрезвычайно полезно сделать реальные критерии как можно более определенными, несмотря на то, что некоторые из них отражают корпоративную культуру и предпочтения руководства, а не результаты экономического анализа рынка.

Так, последние разработки Virgin Group четко определяют критерии, по которым новые рынки будут привлекательными для Virgin. Директор по развитию корпорации Бред Россер заявляет, что Virgin намерена инвестировать средства в рынок лишь в том случае, если он будет отвечать по меньшей мере четырем критериям из приведенных ниже (Piercy, 1997):

1. Продукты должны быть принципиально новыми.
2. Они должны оспаривать утвердившиеся авторитетные мнения.
3. Они должны предоставлять клиентам значительную ценность за деньги.
4. Продукты должны быть высококачественными.
5. Рынок должен расширяться.

Здесь представлена миссия Virgin – предлагать “первоклассные продукты по цене бизнес-класса” и использовать бренд применительно к новым рыночным возможностям.

12.3.6. Влияние перемен

Необходимо помнить, что ничего постоянного нет, все меняется, и подчас перемены происходят быстро в разных аспектах по-разному:

- **Изменение компании.** С развитием компаний могут изменяться взгляды на привлекательность рынка. В рассмотренном выше примере с Virgin эти критерии могут дать представление о том, как компания развивается сейчас, но не как она осуществляла инвестиции в рынки раньше.

- **Изменение рынков.** Привлекательность рынка может меняться коренным образом. Группа производителей спиртных напитков Соединенного Королевства Matthew Clark в конце 1996 года сообщила о том, что продажи Diamond White и K Ciders снизились на 40 процентов, что привело к уменьшению прибыли. Объяснялось это тем, что молодежь, употреблявшая такие напитки, переключилась на спиртосодержащие шипучие напитки, например, такие как Hoosh, бренд слабоалкогольного лимонада компании Bass. Слабоалкогольные шипучие напитки, к которым эксперты отрасли отнеслись пренебрежительно, через год после появления на рынке продавались в объемах по 100 млн. литров в год.
- **Изменение конкурентов.** С 1950х годов рынок бытовых пылесосов Соединенного Королевства находился во власти Hoover и Electrolux. Это были самые обычные пылесосы. Джеймс Дайсон предложил участникам рынка новый продукт “первый в мире пылесос без пылесборника”, и был осмеян. Преодолев немало трудностей, он выпустил свой собственный продукт, по новой технологии и дорогой. В первый год он продал пылесосов на 3 млн. фунтов стерлингов, и каждые 12 месяцев продажи утраивались. Доля компании Hoover в рынке вертикальных пылесосов сократилась наполовину, а на рынке дорогих пылесосов ценой от 180 фунтов Dyson получила 58 процентов в 1995 году, в то время как Hoover всего лишь 14. Привлекательность рынка и его сегментов может меняться самым радикальным образом.
- **Обновление рынка.** Привлекательность рынка может резко меняться еще и по той причине, что те, кто “заново изобретают бизнес”, вводят новые способы работы. На время написания книги Eagle Star атаковала рынок страхования автотранспорта, предложив самые дешевые в Соединенном Королевстве продукты со своего интернет-сайта. Компания Daewoo получила 1 процент британского рынка автомобилей (и гораздо большую долю своего сегмента) быстрее, чем когда бы то ни было, создав новый канал прямого распределения и предложение бренда, состоявшее в чрезвычайно выгодном и “беспрепятственном” приобретении автомобилей. Amazon.com серьезно вторглась в сферу розничной торговли книгами, предлагая клиентам покупать книги через Интернет, где дополнительные услуги (например, онлайн-поиск, книжные обзоры и т.д.) можно было оказывать быстро и дешево.
- **Изменение пределов рынка.** Вопрос об определении рынка, который мы рассматривали раньше, неотделим от вопроса о привлекательности рынка – привлекательность всегда подразумевает конкретный рынок. Как было сказано ранее, многим рынкам присуща одна особенность: традиционные границы и определения находятся в состоянии постоянного изменения. Чтобы избежать инвестиционных заблуждений, описанных в самом начале, может потребоваться постоянное осознание того, как изменяются границы с появлением новых технологий и новых потребностей клиентов.

12.4 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИМЕЮЩИХСЯ И ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ДОСТОИНСТВ

Значение теоретического обоснования компании с точки зрения ресурсов и практических сторон оценки достоинств (и слабостей) рассматривалось в главе 6. Сейчас предстоит выяснить, как эти ресурсы, возможности и знания можно применить на конкретном рынке или конкретном сегменте (рис. 12.4). Один из подходов к такой оценке включает следующие параметры:

- нынешняя рыночная позиция компании;
- экономическое и технологическое положение компании;
- характеристика возможностей компании.

12.4.1. Нынешняя рыночная позиция

При оценке свойств, составляющих прочность компании на конкретном рынке или конкретном сегменте, следует начать с рассматриваемых ниже вопросов.

Относительная доля рынка

На рынках, которые компания на данный момент уже выбрала своими целями, доля рынка выполняет две основные функции. Во-первых, она служит барометром, показывая, насколько успешно компания обслуживает целевой рынок или сегмент в данный момент: большая доля рынка указывает на то, что компания лучше обслуживает потребности клиентов. Во-вторых, доля рынка сама по себе может давать преимущество в дальнейшем проникновении на рынок. Например, с брендами, обладающими большой долей рынка, клиенты обычно хорошо знакомы, и такие бренды имеют широкое распространение. Доля рынка – это важнейший актив маркетинга, который можно использовать для дальнейшего упрочения позиций компании.

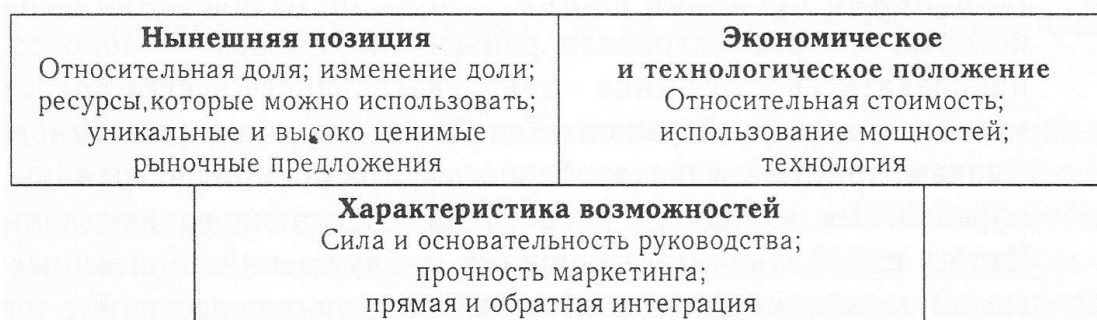


Рис. 12.4. Факторы, влияющие на прочность компании

Темпы изменения доли рынка

Абсолютная доля рынка сама по себе придает прочность компании; тоже может делать и быстро растущая доля. Увеличение доли рынка свидетельствует о способности компании обслуживать рынок лучше конкурентов, которые теряют свою долю. Компания с малой, но растущей долей рынка может продемонстрировать дистрибьюторам потребность в увеличении места на полках.

Ресурсы маркетинга (активы и возможности), которые можно использовать

Ключевым вопросом данной книги является выявление и использование маркетинговых ресурсов компании. На целевых рынках, где активы и возможности маркетинга имеют потенциал дальнейшего использования (например, благоприятный образ, название бренда, сеть распределения, отношения с клиентами и т.д.), компания обладает прочностью, на базе которой можно расти. Определение активов и возможностей маркетинга подробно рассматривалось в главе 6. Здесь же нас интересует их влияние на прочность компании в обслуживании конкретных сегментов рынка. Например, то, что будет достоинством компании в отношении одного сегмента, может быть недостатком применительно к другому сегменту.

Уникальные и высоко ценимые продукты и услуги

На потенциальных рынках, для которых у компании есть продукты и услуги высшего качества, отличающихся от других тем, что ценят клиенты, компания может создать более прочные конкурентные позиции. Аналогичным образом, конкурентное преимущество, основанное на более низкой по сравнению с конкурентами цене, вероятнее всего, будет привлекательным для сегментов, чувствительным к ценам, но может фактически оттолкнуть сегменты, которых больше волнует качество.

12.4.2. Экономическое и технологическое положение

При оценке должны быть учтены также относительные экономические и технологические характеристики и ресурсы компании.

Относительная стоимость

Структуру цен компании в сравнении с конкурентами в главе 6 отнесли к потенциальным активам маркетинга. Относительно низкая стоимость производства и маркетинга на основе первенства в технологии, использования связей или опыта и положительного эффекта масштаба, дают компании финансовое преимущество на конкретном рынке.

Использование мощностей

Для большинства компаний степень использования мощностей является важным фактором в ее структуре цен. И действительно, анализ влияния маркетинговой стратегии на прибыль (P1MS) показывает, что использование мощностей имеет самое большое значение для мелких и средних компаний (см. Buzzell and Gale, 1987). Только единичные компании могут рассчитывать на 100процентное использование (на производстве неизбежны простои, а у сервисных компаний периоды вынужденного бездействия и более того, работа на “полную” мощность может ставить под напряжение системы и структуры). Для любой организации важно определить оптимальный уровень использования мощностей и стремиться выдерживать его.

Технологическое положение

Наличие используемого преимущества в технологии также обеспечивает компании большую прочность в обслуживании рынка. Это может быть передовая технология, но не обязательно. Есть такие рынки, на которых низко-технологическое решение проблем клиента может быть более подходящим, чем ультрасовременные разработки. И здесь тоже ключевым моментом является согласование технологии с проблемами или потребностями клиентов.

12.4.3. Характеристики возможностей

Очередной набор факторов, влияющих на конкурентную прочность – это ресурсы, которые можно использовать для оказания влияния на рынок.

Сила и основательность руководства

Важнейшим активом и, следовательно, потенциальной прочностью любой компании является ее персонал и, в частности, сила и основательность ее руководства. Компетентность и навыки персонала, работающего в организации, являются подразумеваемыми достоинствами, благодаря которым она может использовать возможности на рынке. В сервисных организациях (например, консультационных компаниях, учреждениях здравоохранения и т.д.), в частности, прочность поставщика часто складывается из отдельных навыков менеджеров, которые работают в прямом контакте с клиентами.

Прочность маркетинга

Прочность маркетинга является результатом и синергии с другими областями применения продукции. Компании, работающие главным образом на потребительских рынках, часто считают, что обладают лучшими умениями в области маркетинга, чем организации, работающие на промышленных рынках, где изменения происходят не так быстро. В этом случае они рассматривают рынки как области, в которых они могут эффективно применить навыки работы с быстро меняющимися потребительскими товарами. Однако опыт переноса умений из одного производственного сектора в другой не везде приносит успех.

Прямая и обратная интеграция

Степень контроля над поставками сырья (обратная интеграция) и каналами распределения (прямая интеграция) также может влиять на прочность или потенциальную прочность компании в обслуживании конкретной рыночной цели. При высокой степени интеграции, особенно на рынках, где рыночная власть поставщика и покупателя значительна (см. выше), компания может занимать гораздо более прочные позиции, чем ее конкуренты.

Заключение

Важный момент, который нужно учитывать при оценке прочности компании или организации, состоит в том, что прочность – показатель относительный: она

рассматривается относительно конкурентов, которые также обслуживают сегмент, и относительно нужд клиентов данного сегмента.

12.5 КАК ВЫБРАТЬ РЫНОК ИЛИ СЕГМЕНТ

Традиционные подходы предлагают использовать матрицы портфеля как полезный метод обобщения альтернативных инвестиционных возможностей, открытых для многономенклатурной компании, и явного выбора между рынками и сегментами. Несмотря на то, что такие матрицы используются для оценки баланса портфеля работ, которыми занимается компания (см. главу 3), их можно эффективно адаптировать таким образом, чтобы они помогали определиться с выбором рыночных целей.

К классическим методам относится направленная матрица стратегий, разработанная химическим отделением (Соединенное Королевство) компании Royal Dutch Shell (Robinson et al, 1978), или бизнес-фильтр McKinsey/GE (Wind and Mahajan, 1981). Эти два метода обычно считают методами моделирования существующих портфелей; на самом же деле во многих случаях они больше подходят для принятия решения о том, какие рынки следует выбирать целями в первую очередь. Адаптированная модель представлена на рис. 12.5; это практическая версия концептуальной модели, которая представлена на рис. 12.1.

С помощью данного подхода выявляют факторы, которые представляются существенными для конкретного рынка (обычно основываются на факторах, перечисленных выше); каждому фактору присваивается весовой коэффициент в зависимости от степени его важности в представлении компании. Субъективный выбор и присваивание весовых коэффициентов в процессе анализа гарантируют, что модель будет соответствовать потребностям конкретной компании. Процесс выбора и оценки факторов сам по себе может давать ценный опыт, знакомя менеджеров с реалиями рынков компании. При этом подходящие факторы можно объективнее оценить с помощью маркетинговых исследований или экономического анализа.

		Непривлекательный	Умеренно привлекательный	Привлекательный
Нынешняя и потенциальная прочность компании в обслуживании сегмента	Слабая	Решительно избегать	Избегать	Возможности
	Средняя	Избегать	Возможности	Вторичные цели
	Сильная	Возможности	Вторичные цели	Основные цели

Рис. 12.5. Выбор целевого рынка по сегменту

После того как факторы будут выявлены и взвешены, каждый потенциальный сегмент рынка оценивают по шкале от “отлично = 5” до “плохо = 1”, и на основе весовых коэффициентов подсчитывают общее количество баллов по двум основным параметрам “привлекательность сегмента рынка” и “прочность

компании в обслуживании данного сегмента”.После чего можно провести анализ чувствительности, чтобы оценить влияние различных предположений на весовой коэффициент, присваиваемый индивидуальным факторам, и оценку целевых сегментов по каждой шкале.

Полученная в результате модель, например, такая, как представлена на рис. 12.6 для гипотетической компании, позволяет объективно оценить и рассмотреть альтернативы.

		Привлекательность рыночного сегмента		
		Непривлекательный	Умеренно привлекательный	Привлекательный
Нынешняя и потенциальная прочность компании в обслуживании сегмента	Слабая		7	3
	Средняя	6	5	2
	Сильная	4	1	

Рис. 12.6. Оценка рыночных целей для гипотетической компании

В идеале компании ищут рыночные цели в правом нижнем углу рис. 12.6. Такие возможности представляются редко, и тогда компания оказывается перед выбором: заниматься сегментами, по отношению к которым у нее есть или может быть прочность, но которые обладают меньшей привлекательностью (например, возможная цель 1), или уделить внимание более привлекательным рынкам, на которых, однако, прочность компании будет лишь посредственной (цель 2).

Для создания защитимых позиций на рынке первый вариант (придерживаться тех областей, в которых компания имеет или потенциально может иметь прочность) часто бывает самым удачным. И действительно, многие могли бы подтвердить (см. Ohmae, 1982), что лучший совет компаниям закрепиться на менее привлекательных рынках, где у них есть значительная реализуемая прочность, а не “пытаться заполучить журавля в небе”, делая ставку на внешне привлекательные рынки, на которых эти компании имеют средние или даже слабые позиции.

Если прочность компании невелика, ей следует воздерживаться от инвестиций в умеренно привлекательные или непривлекательные рынки(цель 7); исключение составляют чрезвычайно привлекательные сегменты рынка, где некоторую прочность можно создать или приобрести за счет слияния/приобретения (например, цель 3).

Аналогичным образом следует воздерживаться от инвестиций в непривлекательные сегменты, если только конкретная прочность компании не сможет привести к выгодной разработке рынка (цель 4). Инвестиции в умеренно привлекательные рыночные сегменты, по отношению к которым компания располагает средней прочностью, осуществляются избирательно (цели 5 и 6).

Важным условием выбора целевых рынков для компании в целом является то, как складываются вместе эти отдельные цели, то есть как выглядит весь портфель работ компании или рынков, на которых она ведет свою деятельность (см. главу 3). Обычно компании стремятся собрать сбалансированный портфель работ, сбалансированный с точки зрения расходования и поступления наличных средств, риска и прибыли, нацеленности в будущее при одновременной ориентации на настоящее.

Превосходным примером компании, которая использует приведенный выше подход к выбору новых рыночных целей в мировом масштабе, служит Fletcher Challenge Ltd. Компания, активы которой в 1990 году оценивали более чем в 6 млрд. фунтов стерлингов, товарооборот составлял 4,11 млрд., а прибыль до уплаты налогов 345 млн. фунтов стерлингов, была крупнейшей и самой преуспевающей компанией Новой Зеландии.

Компания Fletcher Challenge изучает возможности приобретения или очередных инвестиций на основе двух групп факторов привлекательности отрасли и потенциальной прочности компании в обслуживании этих рынков.

Привлекательность отрасли, или целевого рынка, определяется следующими ключевыми факторами: компания Fletcher Challenge ищет рынки с устойчивым ростом спроса (с расширяющихся рынков легче выходить при появлении трудностей); с низкой концентрацией клиентов (не находящихся во власти горстки крупных клиентов); со значительными препятствиями к проникновению (масштабам работы, уровню используемой технологии и контролю над входными материалами и вспомогательными отраслями); с небольшим количеством участников и “хорошими” конкурентами (не более двух или трех основных участников на рынке, которые останутся на нем надолго); со стабильными ценами (отсутствие ценовой конкуренции или резких колебаний цен); с крутым графиком затрат (опыта), где масштабы деятельности Fletcher Challenge обеспечат ей более низкую себестоимость.

Прочность компании в обслуживании целевых рынков рассматривается в следующих основных сферах: компания Fletcher Challenge ищет рынки, на которых она является (или уверена, что сможет стать) лидером; она стремится до конца использовать свои технические возможности; она ищет рынки, на которых сможет стать лидером по себестоимости продукции; стремится найти рынки, на которых она сможет управлять взаимоотношениями между группами (конкурентами); рынки, на которых сможет установить свой контроль (особенно в области ценообразования).

Начиная с середины 1980х годов компания Fletcher Challenge в своих стратегиях приобретения и расширения неотступно следовала перечисленным выше критериям.

12.6 АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ ВЫБОРА РЫНОЧНЫХ ЦЕЛЕЙ

Классический подход к сегментации или стратегиям выбора рыночных целей предложен Котлером (последняя работа Kotler, 1997). Модель Котлера исходит из того, что компания, определив и оценив различные сегменты, составляющие единое целое, может проводить (рис. 12.7):

- **недифференцированный маркетинг**, производя единый продукт в расчете на то, что он будет привлекательным для всех сегментов;
- **дифференцированный маркетинг**, предлагая каждому из сегментов отдельный продукт;
- **концентрированный маркетинг**, сосредоточивая внимание на одном или нескольких сегментах.

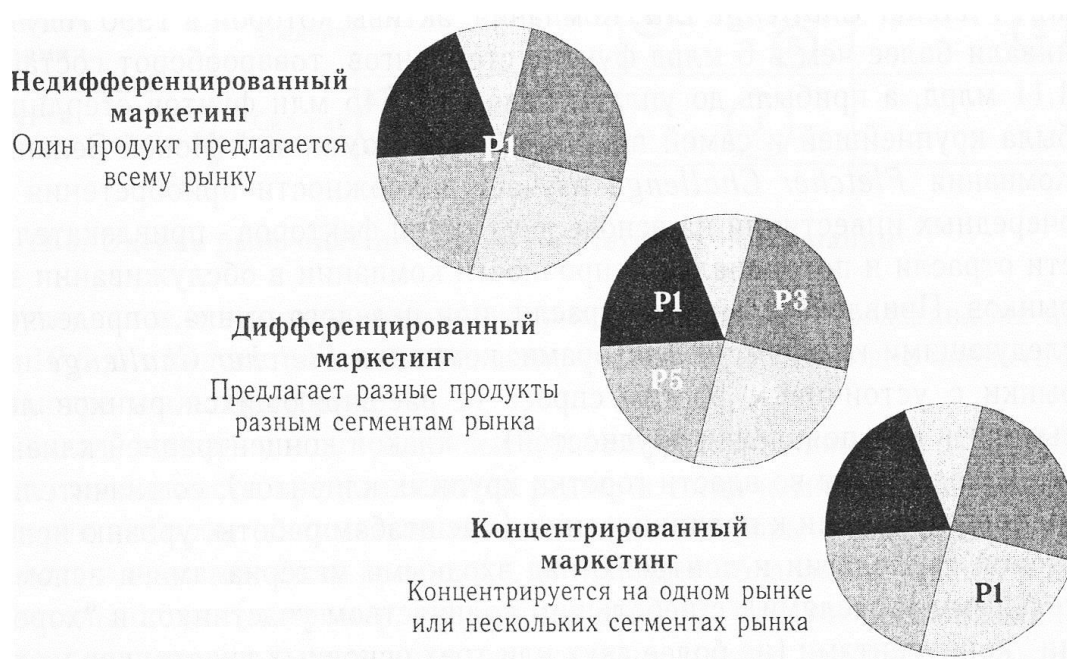


Рис. 12.7. Альтернативные маркетинговые стратегии

12.6.1. Недифференцированный маркетинг

Метод недифференцированного маркетинга предусматривает отношение к рынку как единому целому, а не как к общности дробных частей, и предоставление одного стандартного продукта или услуги для удовлетворения всех клиентов. Это метод, реализованный в стратегии превосходства в себестоимости (Porter, 1980). Данный подход был особенно широко распространен в период массового маркетинга до появления (или признания!) явно выделяющихся сегментов рынка. Однако в последнее время, когда существование рыночных сегментов стали признавать все шире, разумность такого подхода на всех рынках начали подвергать сомнению.

12.6.2. Дифференцированный маркетинг

Дифференцированный маркетинг выбирают компании, которые стремятся предлагать отдельный продукт или услугу каждому выбранному ими сегменту рынка. Так, производитель шампуней предложит разные типы шампуней в зависимости от состояния волос клиента. Главная опасность дифференцированного маркетинга связана с тем, что он может повлечь за собой высокие затраты как на производство, так и на маркетинг широкого ассортимента близких изделий.

Однако в зависимости от ресурсов компании дифференцированный маркетинг может помочь добиться доминирующего положения на рынке в целом (именно такую стратегию проводила на рынке желтых жиров компания Van den Berghs, см. выше).

12.6.3. Концентрированный маркетинг

Тем не менее для организации с ограниченными ресурсами атака всех или даже большей части потенциальных сегментов рынка может оказаться практически невыполнимой. В таком случае более приемлемым может быть концентрированный, или направленный маркетинг. При такой стратегии компания концентрирует внимание на одном или нескольких сегментах рынка, а рынком в более широком смысле предоставляет заниматься своим конкурентам. Таким образом она выстраивает прочные позиции на нескольких избранных рынках, не стремясь конкурировать во всех без исключения сегментах (при помощи недифференцированных или дифференцированных продуктов).

Успех данного подхода зависит от точного исчерпывающего знания обслуживаемых клиентов. Но главная опасность данной стратегии состоит в том, что со временем сегмент, на который нацелилась организация, может утратить часть своей привлекательности и станет фактором, ограничивающим организацию.

Безалкогольный напиток марки Lucozade впервые появился в продаже в 1920х годах. Создал его химик из Ньюкасла: он разработал калорийный напиток для своего сына, выздоравливающего после желтухи. В 1938 году бренд приобрела компания Beechams, которая выпустила его в продажу в характерной желтой целлофановой упаковке, снабдив рекламной формулой: “Lucozade способствует выздоровлению”. На протяжении 1950х и 1960х годов это был лидер продаж компании Beechams. Но к 1970м годам снижение уровня заболеваемости, более редкие вспышки эпидемий гриппа и рост цен способствовали падению продаж. С 1974 по 1978 год продажи упали на 30 процентов. Компания пришла к выводу, что бренд необходимо репозиционировать.

Первое изменение позиции было проведено в конце 1970х годов, когда его предложили как местный “тонизирующий напиток” для домохозяек. Вначале продажи выросли на 11 процентов, но рост не сохранился, и к концу 1979 года рост сошел на нет. В 1980 году в продажу был выпущен напиток в новой бутылке емкостью 250 мл; для нее была разработана новая рекламная формула: “Lucozade

восполняет затраченную энергию”. Но к концу 1982 года результаты изучения использования продукта и отношения потребителей показали, что статус бренда не претерпел существенных изменений, как и раньше, его употребляли главным образом на этапе выздоровления после болезни.

Компания нацелилась на более радикальное изменение позиции. На рынке газированных безалкогольных напитков Lucozade напрямую конкурировала с признанными брендами, такими как CocaCola и Pepsi. Кроме того, Lucozade несла убытки от неподходящего образа в молодежной части рынка напитков давали им родители, когда они болели! Компания разработала новое позиционирование: “Lucozade не только вкусный и освежающий напиток, он может быстро восполнить затраты энергии”. Со всей очевидностью открылся потенциал спортивного рынка, и в июле 1982 года компания стала использовать в своей рекламе Дэйли Томпсона, спортсмена, выступавшего в десятиборье на Олимпийских играх. Вначале Дэйли понравился целевым клиентам, но они никак не связывали его с брендом.

Следующим этапом в изменении позиции стала телевизионная реклама “светофор” при участии Дэйли и с использованием музыки “хэвиметал” в исполнении Iron Maiden скорее для “представления”, а не “пояснения” своего сообщения. Рекламные материалы наглядно передавали идею восполнения энергии таким способом, с которым молодые потребители немедленно отождествляли себя. В течение первого года новой кампании объемы продаж выросли на 40 процентов. Качественные исследования показали, что информация дошла до нынешних потребителей, и, самое главное – до целевого молодежного рынка.

С тех пор Lucozade всегда сопровождал успех, и появились новые вкусовые варианты напитка. В 1988 году появился изотонический напиток для спортсменов Lucozade Sport, а в 1995 напиток для тинэйджеров NRG. Та же стратегия позиционирования проводилась в Ирландии, Азии Австралии, Новой Зеландии и прилегающих к ним островах. С 1985 по 1995 год мировые продажи выросли с 12 до 125 млн. фунтов стерлингов (Salmon, 1997). В 2002 году стимулированием продаж бренда занималась ассоциация Lara Croft/Tomb Raider.

Самая эффективная стратегия выбора целевого рынка, которую следует принять, для разных рынков будет разной. Однако определенные характеристики как рынка, так и компании помогут предположить, какой тип стратегии разумнее всего применить в данной ситуации.

Классическая формулировка того, как подойти к выбору стратегии сегментации, принадлежит Фрэнку и др. (Frank et al., 1972). Они полагают, что выбор стратегии должен быть основан на:

- размере сегмента – для определения его значения и перспектив;
- дополнительных издержках, связанных с дифференциацией между сегментами – которые могут быть скромными или достаточно большими, чтобы подорвать всю стратегию сегментации;

- степени и долговечности различий между сегментами – если сегменты имеют лишь минимальные различия, возможно, не стоит считать их отдельными целями, а если различия имеют временный характер, то жизнеспособность стратегии сегментации может быть сомнительной;
- стабильности и совместимости целевых сегментов;
- “соответствии” характеристик сегмента и прочности компании (см. главу 10);
- степени и типе конкуренции в потенциальных целевых сегментах.

12.7 ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выбор потенциального рыночного сегмента или сегментов для обслуживания является важнейшим этапом в разработке надежной и всеобъемлющей маркетинговой стратегии. Пока не будут четко установлены рыночные цели и полностью изучены их потребности и мотивирующие факторы, невозможно разработать надежное конкурентное позиционирование.

Пример из практики. Cadillac

Cadillac Sixteen, представленный вчера вечером в Детройте компанией General Motors, не упускает из виду ни одной детали. Двигатель объемом 13,6 литра мощностью 1 000 лошадиных сил является одним из самых мощных за всю историю автомобилей не гоночного класса. Двигательному отсеку с капотом, снабженным механическим приводом, уделили такое же внимание, как и салону автомобиля, оборудованному часами *Vulgar* на приборной доске и сиденьями из кожи золотисто-желтого цвета. Но Cadillac должен иметь что-то особенное, что отличало бы его от блестящего собрания автомобилей, которые стали доступными сверхбогатым покупателям в результате бурного расцвета сегмента ультра-дорогих автомобилей.

На прошлой неделе компания BMW выпустила RollsRoyce RR01, присоединившись к компании Volkswagen с ее новым Bentley Continental GT и DaimlerChrysler с автомобилем Maybach длиной 5,7 м; обе модели были представлены в течение последних шести месяцев. Если Cadillac будет запущен в производство, очевидно, с двигателем мощностью 750 лошадиных сил, как говорит вице-президент компании General Motors Боб Лутц – это будет первый выход США на рынок ультра-дорогих автомобилей.

Но одно лишь количество предлагаемых в этом классе автомобилей могло бы дать мистеру Лутцу пищу для размышлений. Мировой рынок эксклюзивных автомобилей стоимостью от 150 000 долларов США, вероятно, составляет не более 8 000 штук в год даже в том случае, если экономика процветает. Учитывая, что по одной только Bentley ставится цель продавать ежегодно 7 000 штук, и по Rolls и Maybach – по 1 000 штук каждой, рынок меньше всего нуждается еще в одной модели. Однако любые прогнозы ненамного отличаются от игры в “угадайку”, потому что до сегодняшнего дня единственными возможными вариантами были Rolls-Royce и почти идентичный ему бывший родной брат Bentley, или спортивный автомобиль.

“Производители автомобилей изучали вопрос и какое-то время придерживались мнения, что в самой состоятельной части рынка наблюдается недостаточность предложения”, утверждает Джон Лосон, аналитик в области автомобильной промышленности, работающий в Schroder Salomon Smith Barney.

“В результате некоторые из их очень богатых клиентов тратили миллионы на яхты, в то время как могли бы купить безумно роскошный автомобиль”.

Экономисты давно знают, что обычные правила предложения и спроса не распространяются на самую состоятельную часть рынка. Создатели роскошных авто уверены, что спрос на ультра-дорогие транспортные средства настолько далек от общих законов экономики, что все они смогут процветать.

“Нашими конкурентами являются не другие автомобили, заявил один директор. Мы конкурируем со второй яхтой или третьим лыжным шале в Альпах”.

Тем не менее время для выпуска на рынок новых предметов роскоши сейчас крайне неудачное. Обрушение рынков ценных бумаг и перспектива войны в Ираке уже заставляют нервничать строителей роскошных яхт, и продажи предметов роскоши и шикарных особняков требуют огромных усилий. Несмотря на беспокойство по поводу финансового благополучия богатых клиентов, мистер Лутц уверен в привлекательности нового Cadillac для мультимиллионеров.

“Ручаюсь, что если бы мы объявили о производстве и планировали бы принять 1 000 заказов по цене 200 000 долларов за авто, мы продали бы все машины к моменту закрытия шоу в Детройте”, сказал он.

Другие производители ультра-роскошных автомобилей также настроены оптимистично. Компания DaimlerChrysler сообщает, что она почти полностью распродала все 1 000 автомобилей Maybach, произведенных за первый год, по цене от 359 600 евро (375 000 долларов). Rolls также планирует продать 1 000 автомобилей по аналогичной цене 320 000 евро до уплаты налогов, и заявляет, что она уже продала 100 машин, несмотря на то что официальный выпуск модели состоялся лишь в пятницу.

Компания Bentley утверждает, что ей не придется даже конкурировать за своих первых клиентов, потому что нынешние поклонники Bentley раскупят Continental GT, представленный в Париже прошлой осенью; предполагается, что он будет стоить 125 000 евро (200 000 долларов).

Даже если они правы в том, что рынок будет расти, реальные случаи, когда богатые ближневосточные клиенты покупали по шесть-семь Maybach сразу, служит подтверждением их доводов, в чисто финансовом отношении и новые модели вряд ли смогут оправдать свое существование в ближайшем будущем.

Финансовые аргументы в отношении шикарных автомобилей строятся на их выгодном уровне прибыли в условиях, когда клиент нечувствителен к цене.

Автомобили должны иметь фантастическую разницу между себестоимостью и продажной ценой, чтобы компания быстро получила на них прибыль. Компания

BMW истратила намного больше 100 млн. фунтов стерлингов на Rolls, и даже при работе на полную мощность ее максимальный товарооборот составляет 320 млн. евро.

Компания Volkswagen вложила более 800 млн. евро в развитие и переоборудование Bentley и сможет лишь ненамного превысить эту цифру по годовому обороту, даже если выполнит свой план по продажам.

“Они будут делать все возможное, чтобы добиться гораздо большего, чем просто покрыть свои расходы, естественно, в первом поколении”, заявил мистер Лосон.

Акционеров беспокоит то, что прелести обладания роскошным автомобилем может быть достаточно для помешанных на автомобилях исполнительных директоров.

Вопросы для обсуждения

1. Через неделю после того, как новую Mini признали “автомобилем года” на автомобильной выставке в Детройте, компания Ford объявила о новом глобальном ряде малых автомобилей, и компания GM заявила о своих планах по созданию ряда гибридных автомобилей со сверх-оптимальным расходом топлива. GM представила также свой Cadillac Sixteen с двигателем объемом 13,6 литра и мощностью 1 000 лошадиных сил. О чем это говорит, какую стратегию проводит компания General Motors?

2. После того как на протяжении многих лет компания Vickers (на тот момент – владелица автомобилей Rolls-Royce) единолично владела рынком, в этом секторе появились машины множества ведущих производителей автомобилей. Новый владелец Rolls-Royce – компания BMW, выпустила новый очень большой RR01, Volkswagen Bentley Continental GT, Mercedes-Maybach длиной 5,7 м и General Motors Cadillac Sixteen. Что побудило компании потратить столько денег на таргетинг узкого рынка ультра-шикарных автомобилей?

3. Какая из компаний обладает прочностью, которая больше других соответствует рынку ультра-шикарных автомобилей?

Часть 4

Стратегии конкурентного позиционирования

Четвертая часть посвящена внедрению стратегий конкурентного позиционирования.

В главе 13 рассматриваются способы получения устойчивого конкурентного преимущества после того как компания определит свой целевой рынок. Изучаются пути достижения превосходства по затратам и дифференциации своей продукции, они представлены в виде альтернативных, а также взаимно дополняющих стратегий. Внимание читателей обращается на существующие опасности, связанные с тем, что компания не сможет эти стратегии реализовать эффективным образом. Затем обсуждается возможность эффективного информирования клиентов о конкурентных позициях и изучаются характеристики устойчивого конкурентного преимущества через позиционирование.

В главе 14 рассматриваются стратегии создания позиции, удержания позиции, “сбора урожая”, работы в нишах и приостановки инвестиций. Завершает главу обсуждение вопросов о навыках и видах компетентности руководства, необходимых для каждой из стратегий.

В главе 15 рассматриваются последние разработки в области стратегических союзов и создания сетей сотрудничающих между собой компаний как главного способа, позволяющего эффективно конкурировать на современных рынках. В главе уделяется внимание движущим силам, побуждающим компании вступать в партнерские отношения с другими организациями в новый век сотрудничества, когда на смену некоторым аспектам конкуренции приходят сетевые организации.

В главе 16 анализируется роль маркетинга услуг и отношений в создании более прочных конкурентных позиций, представлен спектр товаров и услуг, показано растущее значение элемента услуг в сочетании средств реализации маркетинга даже для компаний, проводящих маркетинг товаров. Маркетинг отношений рассматривается в контексте построения и поддержания долгосрочных отношений с ключевыми клиентами и группами клиентов. Представлены методы мониторинга и определения степени удовлетворения клиентов, при этом особое внимание уделяется применению анализа просчетов для прослеживания проблем в удовлетворении клиентов до выяснения их первопричины.

В главе 17 оценивается роль инноваций и разработки новых продуктов/ услуг в создании конкурентных позиций. Глава определяет новые факторы, критичные для успеха в области разработки новых продуктов, а также типичные причины неудач. Рассмотрены процессы разработки новой продукции и даны предложения по ускорению наступления и повышению вероятности успеха. Завершается глава

рассмотрением организационных вопросов, связанных с разработкой новой продукции и инноваций.

В главе 18 рассматриваются последние разработки в области электронного бизнеса и электронного маркетинга и их возможное влияние на маркетинговые стратегии. Прослеживая первоначальную рекламную шумиху вокруг бума интернет-компаний и не менее впечатляющих банкротств таких компаний (или как их еще называют интернет-бомб), дается более взвешенная оценка возможностей и угроз, которые несут с собой современные интернет-технологии для организаций.

Глава 19 посвящена использованию внутреннего маркетинга для создания эффективных методов внедрения маркетинговой стратегии. Внутренний маркетинг работников, менеджеров и процессов рассматривается как цель, параллельная внешнему маркетингу, причем такая, которая определяет эффективность стратегии внешнего маркетинга. В главе представлена система для планирования внутреннего маркетинга и исследуются возможности партнерства с руководством кадрами при внедрении маркетинговой стратегии, а также растущее значение методов, основанных на поведении, для руководства, что служит для увязки маркетинговой стратегии с операциями продаж и распределения.

13. Создание устойчивого конкурентного преимущества

Конкурентная стратегия – это поиск благоприятной конкурентной позиции в отрасли. Конкурентная стратегия направлена на то, чтобы создать выгодные и устойчивые позиции против сил, которые определяют отраслевую конкуренцию.

Портер (1985)

ВСТУПЛЕНИЕ

В главе 12 рассматривался выбор подходящего по прочности и возможностям компании целевого рынка. Данная глава сосредоточивает внимание на методах создания конкурентного преимущества на этом выбранном компанией целевом рынке. Несмотря на то, что очень немногие преимущества имеют возможность сохраняться надолго, одни основания, на которых строятся преимущества, можно защитить гораздо легче, чем другие. Ключевая задача стратега состоит в том, чтобы определить те основания, которые обеспечивают самые лучшие возможности для защиты позиционирования.

13.1 ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ ДЛЯ СОЗДАНИЯ УСТОЙЧИВОГО КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

В главе 6 мы оценивали ресурсы организации и выделили из них три основных типа: корпоративная культура, активы маркетинга и возможности маркетинга. Любая организация может составить длинный список своих ресурсов, но ни все из них одинаково полезны для создания конкурентного преимущества.

К счастью, исследования, в которых организация рассматривается с точки зрения ее ресурсов, говорят о том, что существуют три основные характеристики ресурсов, и в случае их совпадения они способствуют созданию устойчивого конкурентного преимущества (SCA).

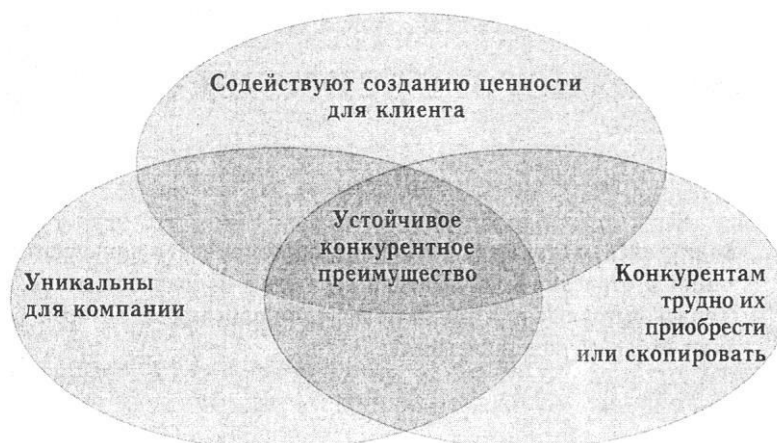


Рис. 13.1. Ресурсы, которые создают преимущество

Это – ресурсы, содействующие созданию ценности для клиента; ресурсы, являющиеся редкими или уникальными для организации; ресурсы, которые конкурентам трудно приобрести или скопировать(рис. 13.1) (Collis and Montgomery, 1997).

13.1.1. Содействие созданию ценности для клиентов

Ценность любого ресурса организации определяется его способностью создавать ценности для клиента. Ценность может создаваться напрямую, например, через полезности, передаваемые клиенту более совершенной технологией, лучшим обслуживанием, значимой дифференциацией бренда и наличием продукта в готовом виде. Ресурсы, которые способствуют появлению таких полезностей (применяемые технологии, квалифицированный и мотивированный персонал, название и репутация бренда и охват системами распределения), создают ценность для клиентов непосредственно в процессе применения. Но есть и другие ресурсы, которые оказывают опосредованное воздействие на значимость для клиентов. Например, эффективные системы регулирования затрат не представляют ценности для клиентов сами по себе. Они лишь добавляют ценность для клиентов, превращаясь в более низкие цены или в способность организации предложить клиентам дополнительные полезности за счет полученной экономии.

Значимость ресурса в создании ценности для клиента следует оценивать в сравнении с ресурсами конкурентов (глава 8). Например, название знаменитого бренда, такое как Nike на спортивной одежде, может говорить о большей ценности, чем менее известные бренды. Другими словами, чтобы ресурс способствовал созданию устойчивого конкурентного преимущества, он должен служить для установления различий между предложениями организации и ее конкурентов.

13.1.2. Уникальность или редкое качество

Если ресурсы способствуют созданию ценности для клиента, необходимо оценить еще и их уникальность для организации. Некоторые ресурсы, скажем, используемые точки распределения, могут ненамного отличаться от ресурсов, которыми пользуются конкуренты. Например, в индустрии продуктов питания распределение через крупные группы продуктовых магазинов является вопросом первостепенной важности для таких компаний, как Unilever и Procter and Gamble, но торговые точки неуникальны для каждой компании, и потому не создают ни для одной из них конкурентного преимущества. Некоторые исследователи (например, Collis and Montgomery, 1997) называют связанные с компетентностью ресурсы, уникальные для организации, отличительными видами компетентности в отличие от ключевых видов компетентности. Чтобы преимущество было устойчивым, используемые ресурсы должны в течение некоторого времени оставаться редкими.



Рис. 13.2. Градация возможностей имитации ресурсов

13.1.3. Невозможность имитации

Даже те ресурсы, которые уникальны для данной организации, не застрахованы от того, что со временем конкуренты могут симитировать их или найти им замену (рис. 13.2). Кроме того, конкуренты могут найти способ приобрести соответствующие важные ресурсы. Например, в сервисных организациях ключевых сотрудников могут “переманивать” у конкурентов, предлагая им более высокие заработки, лучшие условия труда и так далее.

В сфере рекламы давно признали, что при уходе ключевых сотрудников в конкурирующие агентства существует опасность потерять клиентов. Поэтому там с целью минимизации ущерба от утраты ресурсов приняли согласованный кодекс деятельности, включая так называемые “золотые наручники” льготы или привилегии, благодаря которым сотрудникам невыгодно работать на какого-либо другого работодателя.

В главе 6 рассматривались способы защиты ресурсов от копирования конкурентами, или изолирующие механизмы. К таким механизмам относится закрытость (работа над тем, чтобы конкурентам было сложно определить ресурсы, лежащие в основе процесса создания ценности), создание экономических препятствий (работа над тем, чтобы приобретение ресурсов стало экономически невыгодным), установление правовой защиты (через патенты и авторские права) и необходимости выделения времени и приложения усилий для создания и/или распределения ресурсов. Но с точки зрения далекой перспективы немногие ресурсы можно эффективно защитить от попыток конкурентов симитировать их.

13.2 ОБЩИЕ ПУТИ К КОНКУРЕНТНОМУ ПРЕИМУЩЕСТВУ

Как отмечалось в главе 2, Портер (Porter, 1980) установил два основных пути создания конкурентного преимущества. Он назвал их превосходством по затратам и дифференциацией. Исследуя способ достижения каждого из них, Портер (Porter, 1985) применяет системный подход, сравнивая деятельность компании с “цепочкой начисления стоимости” от поступления сырья и приобретения других ресурсов до окончательной поставки и послепродажного обслуживания клиентов. Цепочка начисления стоимости рассматривалась в процессе анализа конкурентов в главе 8 (см. рис. 8.5). Каждый вид деятельности из цепочки начисления стоимости, основные виды деятельности и вспомогательные функции, могут быть использованы для повышения стоимости конечного продукта или услуги. Однако эта добавленная стоимость обычно принимает форму более низких цен или высоко ценимой уникальности. Варианты представлены на рис. 13.3.



Рис. 13.3. Общие пути создания конкурентного преимущества

13.3 КАК ДОБИТЬСЯ ПРЕВОСХОДСТВА ПО ЗАТРАТАМ

Портер (Porter, 1985) установил несколько важнейших факторов, которые влияют на расходы организации. Он называет их “формирователями затрат”; Положительный эффект масштаба является, пожалуй, единственным самым действенным фактором для многих отраслей.

Положительный эффект масштаба получают за счет того, что при больших объемах производства начинают работать более эффективно. Кроме того, размер сам по себе может способствовать созданию рычагов в совершении закупок, обеспечивая компании более дешевое и/или более качественное (меньше отходов) сырье и обеспечивая сырьем во время дефицита.

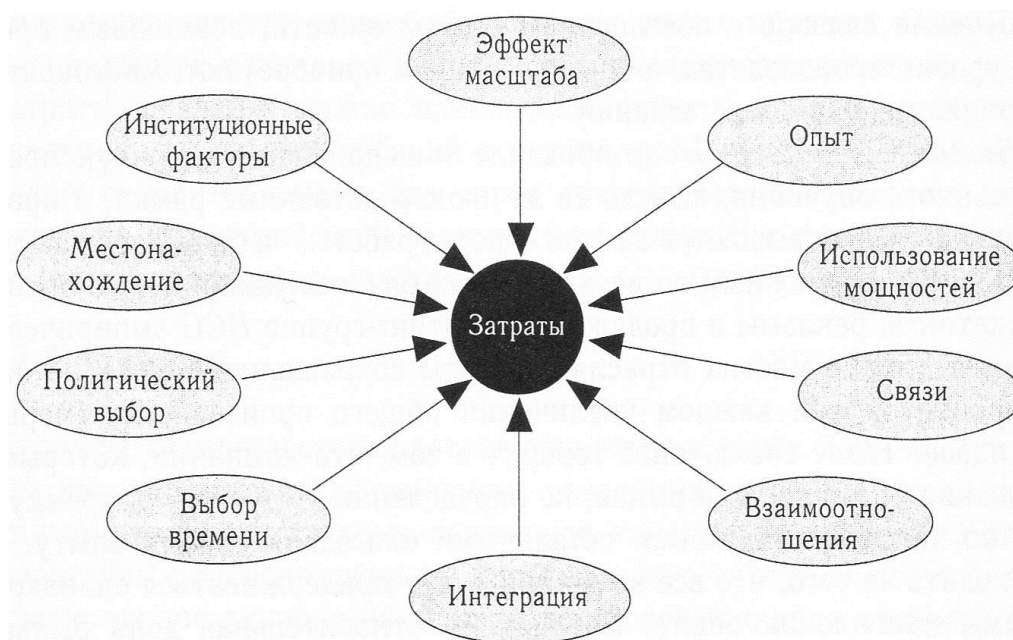


Рис. 13.4 Факторы, формирующие затраты

13.3.1. Положительный эффект масштаба

Но положительный эффект масштаба имеет свои ограничения. Размах деятельности может привести к повышению сложности, что само по себе может стать причиной потерь. Для большинства организаций существует оптимальный размер, при выходе за рамки которого в любую сторону работа становится невыгодной.

Положительный эффект масштаба чаще отмечается в производственном секторе, чем в сфере услуг. Если производственные процессы, такие как сборочные линии, могут извлечь пользу из масштаба деятельности, преимущества сервисных фирм, таких как рекламные агентства, не столь очевидны. Эти преимущества могут все так же принимать форму более сильного рычага воздействия при совершении закупок (например, в отношении приобретения рекламным агентством эфирного времени или рекламной площади в СМИ) и оплате за обучение.

13.3.2. Влияние опыта и обучения

Добиться дальнейшего снижения затрат помогают также опыт и обучение. Обучение связано с повышением эффективности, возможным приданном уровне производства, а опыт работники приобретают, многократно выполняя необходимые задания.

The Boston Consulting Group продлила общепризнанную кривую производственного обучения, выведя ее за производственные рамки, и проверила, насколько повышается эффективность работы, а благодаря опыту это становится возможным во всех аспектах бизнеса (например, в области маркетинга, рекламы и продаж). Консалтинг группа BCG эмпирически оценила, что во многих отраслях затраты сокращались примерно на 15-20 процентов при каждом увеличении общего производства (меры опыта) вдвое. Такое заключение говорит о том, что

компании, которым принадлежит большая доля рынка, по определению будут иметь преимущество по затратам над всеми остальными благодаря своему опыту, если исходить из того, что все компании будут придерживаться одинаковой схемы накопления опыта. Вот почему относительная доля рынка стала случайным образом использоваться взамен формирования поступлений наличности в матрице рост-удельный вес в обороте рынка(см. главу 3).

Опыт может появиться у компании благодаря найму опытного персонала; углубить его можно с помощью обучения. И, наоборот, конкуренты могут нечестным путем лишать компанию опыта, переманивая у нее квалифицированный персонал.

Кривая, или схема накопления опыта как средство объяснения затрат подвергается все более тщательному исследованию. Глюк (Gluck, 1986)утверждает, что когда мировой менталитет, считавший, что “большое – это прекрасно”, изменился в сторону “большое – это путь к банкротству”, реализация кривой опыта оказалась не в чести. Он делает вывод: в современных условиях работы конкурентные преимущества, которые основываются на положительном эффекте масштаба в сфере производства или распределения, во многих случаях не могут оставаться устойчивыми. Кроме того, изменение уровня или типа применяемой технологии может привести к тому, что неопытный новичок снизит затраты в гораздо большей степени, чем более опытный участник рынка, по существу переходя к более пологой кривой накопления опыта. И, наконец, следует отметить, что концепция была выведена в производящих отраслях, и нет никакой ясности, в какой мере ее можно применять в сфере услуг.

13.3.3. Использование мощностей

Показано, что использование мощностей оказывает решающее влияние на себестоимость единицы продукции. Исследования влияний маркетинговой стратегии на прибыль (PIMS) (см. Buzzell and Gale, 1987) продемонстрировали четкую положительную связь между использованием мощностей и рентабельностью инвестиций. Важно отметить, что в мелких компаниях эта связь будет сильнее, чем в крупных. Значительные перерывы или изменения в использовании могут существенно увеличить затраты, а значит нужно планировать производство и снабжение для сведения сезонных колебаний к минимуму. Многие компании избегают также сегментов рынка, где спрос претерпевает колебания в широких пределах именно по этой причине (см. главу 12 о факторах, влияющих на привлекательность рынка).

13.3.4. Связи

К группе формирователей затрат относятся и связи. Они касаются других видов деятельности компании, связанных с производством и маркетингом продукта, которые оказывают влияние на затраты. Например, процедуры контроля качества и приемочного контроля могут оказывать существенное влияние на затраты по обслуживанию и возврату дефектных продуктов. Более того, многие рынки

показывают, что высокое качество не ведет к увеличению издержек производства; напротив, оно может реально снизить затраты (Peters, 1987).

Внешние связи с поставщиками факторных вкладов или дистрибьюторами конечных продуктов компании также могут привести к снижению затрат. Последние разработки в области производства и поставки “как раз вовремя” (ЛТ) могут серьезно повлиять на затраты в области хранения запасов готовой продукции и незавершенных работ. Однако вне уравнения затрат установление более тесных рабочих связей имеет гораздо более обширные последствия для маркетинга. Чтобы метод “как раз вовремя” был эффективным, необходимы очень тесные рабочие отношения между покупателем и продавцом. Во многих случаях под такими отношениями понимают взаимный обмен информацией, общее прогнозирование и календарное планирование и выстраивание долгосрочных связей. Это, в свою очередь, способствует формированию высокой стоимости переключения на другую продукцию (затраты на поиск источника снабжения в любом другом месте), а, следовательно, препятствия для конкурентов.

13.3.5. Взаимоотношения

Взаимоотношения с другими стратегическими единицами (SBU) в общем портфеле корпорации могут способствовать обмену опытом и получению положительного эффекта масштаба в функциональных видах деятельности (таких как маркетинговые исследования, исследования и разработки, контроль качества, размещение заказов и закупки).

13.3.6. Степень интеграции

Решения об интеграции, например, заключение контрактов на доставку и/или обслуживание, также влияют на расходы. Аналогичным образом решение об изготовлении или приобретении компонентов может иметь важнейшие последствия для затрат. Степень прямой или обратной интеграции, существующей в настоящее время или возможной на конкретном рынке, рассматривалась в главе 12 как один из факторов, учитываемых при оценке привлекательности целевого рынка для компании.

13.3.7. Выбор времени

Несмотря на то, что выбор времени не всегда поддается управлению, он может дать преимущества по затратам. Часто первый инициатор в отрасли может получить преимущество по затратам, закрепив за собой лучшие места ведения бизнеса, дешевое или качественное сырье и/или позиции технологического лидера (см. главу 17). Компании, проявившие инициативу позднее, во многих случаях могут выгодно использовать более современные технологии, чтобы обойти позиции первых.

Однако как и другие факторы, описанные выше, выбор времени выходит далеко за пределы его влияния на затраты. Эйбел (Abell, 1978) доказывает, что решающим элементом любой маркетинговой стратегии является правильный

выбор времени, и что в определенные моменты “стратегические окна” бывают открытыми (то есть на рынке появляются возможности, которыми можно воспользоваться), тогда как в другие моменты они закрыты. Успешные стратегии – это своевременные стратегии. Примером тому было влияние более экономичных и “честных” немецких и японских автомобилей на рынок США после нефтяного кризиса и последовавшего за ним взлета цен, в то время как Детройт продолжал выпуск “прожорливых тарахтелок на колесах” (Mingo, 1994).

13.3.8. Политический выбор

Политический выбор, основные области для дифференциации, описанные ниже, отражается на затратах. Решения об ассортименте близких изделий, о самом продукте, уровне качества, обслуживания, характеристиках, источниках кредитования и т.п. влияют на расходы. Они влияют также и на фактическую и осознанную уникальность продукта для потребителя; поэтому реальная дилемма может возникнуть в том случае, если направление общей стратегии не будет понятным. Общие правила сводятся к тому, чтобы сокращать затраты на те факторы, которые серьезно не повлияют на высоко ценимую уникальность, избегать излишеств, если они не способствуют значительной дифференциации, и осуществлять инвестиции в технологии для экономичной автоматизации процессов и экономичного проектирования изделий (меньшее количество деталей может способствовать облегчению и удешевлению процесса сборки).

13.3.9. Факторы, связанные с местоположением и учреждением

К факторам затрат, выявленным Портером (Porter, 1985), относятся местоположение (географическое положение, позволяющее воспользоваться преимуществами более низких затрат на распределение, сборку, более низкой стоимости сырья или энергии) и институциональные факторы, такие как постановления правительства. (Например, большегрузные автомобили на дорогах могут сократить расходы по нормативам, но при этом будут совсем другие экологические и социальные затраты.) Чувствительность правительства к лоббистам и влиятельным группам, оказывающим давление на политику, будет определять способность компании воспользоваться институциональными факторами затрат.

13.3.10. Выводы по факторам, формирующим затраты

Существует множество способов, с помощью которых компания может сократить свои затраты. Стремясь достичь положения отраслевого лидера в отношении затрат, компания должна отдавать себе отчет, во-первых, в том, что такой лидер может быть всего один, и во-вторых, что потенциально существует множество способов, которые можно применить (например, за счет использования других факторов затрат). Преимущества по затратам могут быть факторами, которые труднее всего сохранить и защитить перед лицом жесткой и решительной конкуренции.

Однако при этом постоянной задачей руководства должно быть снижение затрат, которые не добавляют ничего существенного к общему удовлетворению клиента.

13.4 КАК ДОБИТЬСЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

Большинство факторов, представленных выше как “формирователи затрат”, можно было бы использовать также в качестве “формирователей уникальности”, если компания стремится выделить себя среди конкурентов. Но самое непосредственное значение здесь имеют варианты политического выбора, открытые для компании. В обобщенном виде они представлены на рис. 13.5.

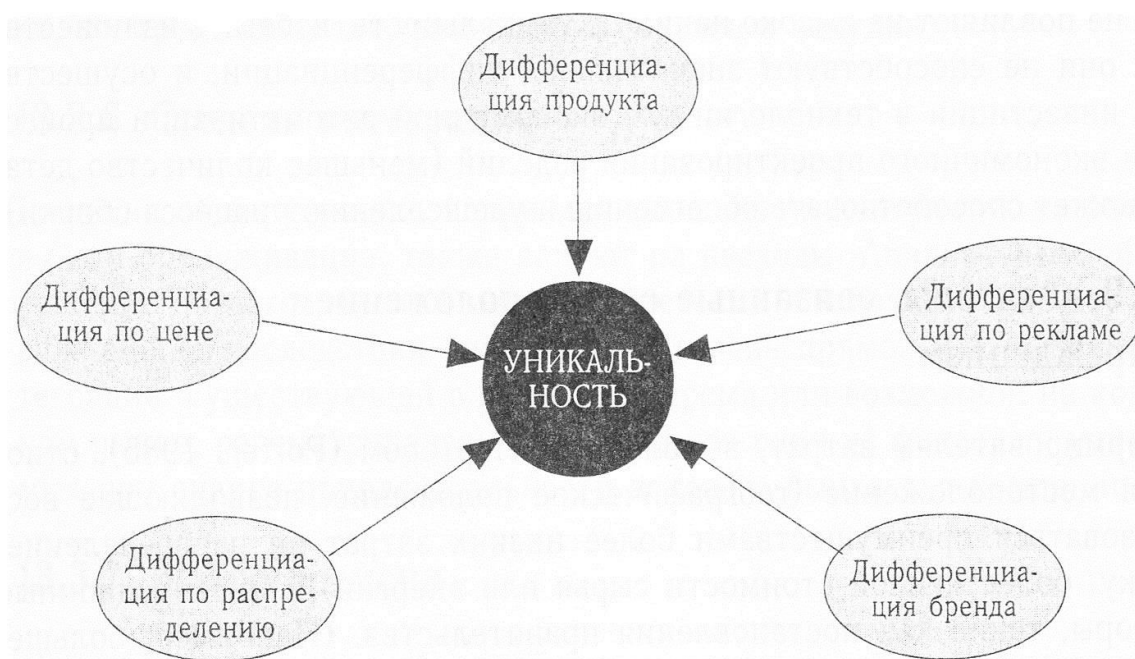


Рис. 13.5. Факторы, формирующие уникальность

13.4.1. Дифференциация продукта

Путем дифференциации стремятся увеличить ценность продукта или услуги, предлагаемых клиенту. Левитт (Levitt, 1986) утверждает, что продукты и услуги можно рассматривать по меньшей мере в четырех основных уровнях. Это – основной продукт, ожидаемый продукт, расширенный продукт и потенциальный продукт. Рис. 13.6 представляет эти уровни в схематическом виде. Дифференциация возможна во всех указанных отношениях.

Центром модели является основной, или базовый, продукт. Это главный продукт или услуга, составляющие предложение компании. Им может быть бензин, сталь, банковская операция, залог, информация и т.д.

Но помимо общего продукта есть то, на что дополнительно рассчитывают клиенты, ожидаемый продукт. Например, покупая бензин, клиенты рассчитывают на быстрый доступ к заправочной площадке, возможность оплаты по кредитной карточке, наличие оборудования для мытья ветрового стекла, накачки шин, доливки охлаждающей жидкости в радиатор и так далее. Поскольку большинство

автозаправочных станций оправдывают эти ожидания, данные факторы не позволяют проводить дифференциацию между поставщиками. Следующим уровнем у Левитта является расширенный продукт. Он состоит из всех дополнительных характеристик и услуг, которые превышают ожидания клиентов, воплощая в себе добавленную стоимость, и, следовательно, позволяют дифференцировать данное предложение от предложений конкурентов.

Заправочная станция, на которой в период самообслуживания 2000х годов один работник заливает в бак автомобиля бензин, в то время как другой моет ветровое стекло, фары и зеркала, превосходит все ожидания. Но со временем эти средства различия могут быть скопированы, стать обыденными и в конечном счете – частью того, чего ожидают клиенты.

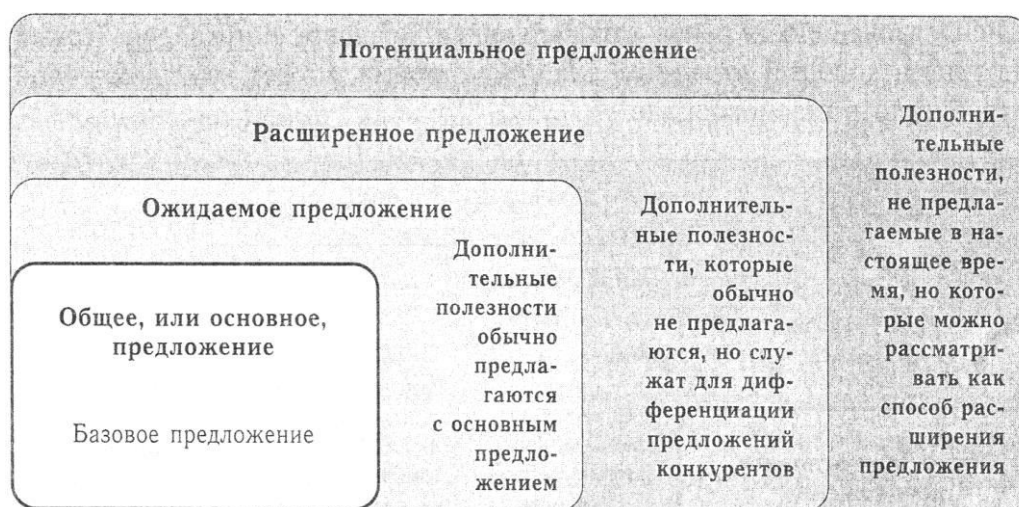


Рис. 13.6. Уровни предложения продукта/услуги

И наконец, Левитт описывает потенциальный продукт в виде всех тех дополнительных характеристик и полезностей, которые можно было бы предложить клиентам. На заправочной станции ими могут быть бесплатная мойка машины с доливкой всех рабочих жидкостей, подарки, несвязанные с бензином, и услуги водителя. И хотя модель представляет потенциальный продукт в определенных границах, на самом деле он ограничен лишь воображением и изобретательностью поставщика.

Питерс (Peters, 1987) считает, что хотя раньше поставщики сосредоточивались на попытках сделать свои предложения отличными от конкурентов на основе общего и ожидаемого продукта, такая конвергенция происходит на этом уровне на многих рынках. По мере того как контроль качества, гарантии и методы руководства начнут понимать и применять на все более широкой основе, уже недостаточно будет выпускать работоспособный, надежный, долговечный, соответствующий требованиям продукт (“качественный” продукт в классическом смысле этого слова). В будущем он прогнозирует перенос акцента на расширенный и потенциальный продукт как способ создания добавленной стоимости, удовлетворения клиентов, а, значит, создания конкурентного преимущества.

Дифференциация ключевого и ожидаемого продукта

Дифференциация основного продукта или полезности открывает другой способ удовлетворения одного и того же главного желания или потребности (рис. 13.7). Обычно она создается путем ступенчатого изменения технологии, внедрения новаторских решений. Например, калькуляторы предложили другой способ решения главной потребности в “проведении вычислений”, отличный от вычислений на логарифмической линейке, на смену которой они пришли. Аналогичным образом низкотемпературное замораживание предлагает другой способ хранения продуктов, отличный от использовавшихся ранее холодильников, кладовок и подвалов. Новый вид травы, который отрастает лишь до 1 дюйма, может заменить собой потребность в газонокосилке.

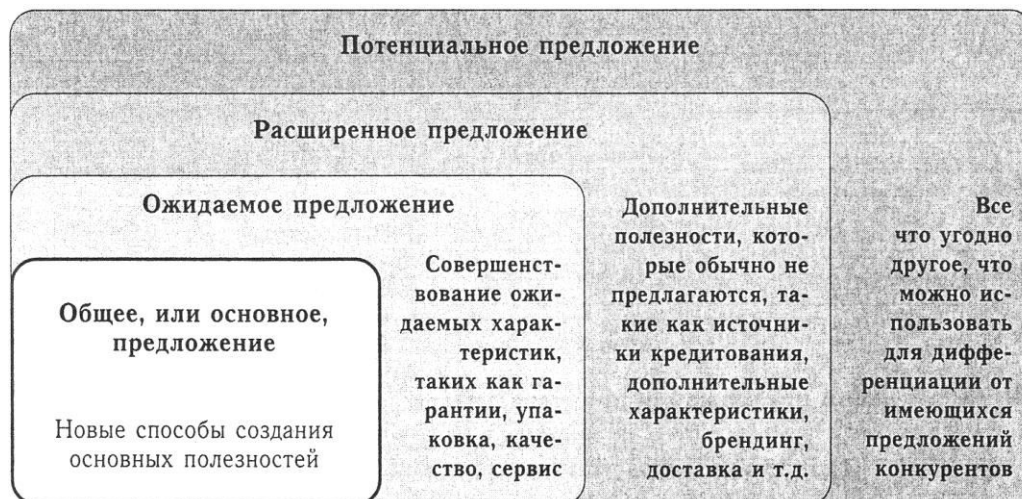


Рис. 13.7. Дифференциация продукта/услуги

Расширение продукта

Дифференцировать расширенный продукт можно на основе предложения клиентам большего нынешних характеристик (например, предложение бессрочной гарантии на аудиокассеты, какую дает Scotch, в отличие от гарантий на один или два года) или предложения клиентам новых ценных для них характеристик. Полезность для клиента создают характеристики продуктов двух основных типов: эксплуатационные качества и особенности внешнего вида.

Анализ характеристик продуктов должен соотносить эти характеристики с полезностями, которые они предлагают клиентам. Например, выпуск на рынок пишущей машинки со сферическим литероносителем не изменил главной полезности (способности создавать страницу с отпечатанным на ней текстом или цифровыми данными). Но он позволил использовать разные типы шрифтов и печатать с разным интервалом – а значит, повысил ее ценность для клиента, которому необходимы были эти дополнительные полезности. Струйный принтер расширил эти полезности, предложив практически неограниченный набор шрифтов, размеров и др.

Для оценки значимости дополнительных характеристик продукта и полученных на их основе полезностей для клиента особенно удачно подходит объединенный анализ (см. Green and Wind, 1975). Данный методу спешно

применялся, например, для принятия решений по характеристикам продукции компаний, работающих на рынке аудиотоваров, а также характеристикам услуг, предлагаемых строительными обществами клиентам, в работе с которыми можно рассчитывать на получение высокого процентного дохода.

На рынке газонокосилок компания Flumo выпустила косилку с вращающимися лезвиями, которые были использованы ею как средство дифференциации от традиционного лезвия на основе поворотного цилиндра. На некоторых рынках, в особенности там, где газоны имели неудобную форму или крутые склоны, косилки подвешенного типа благодаря простоте использования оказались чрезвычайно привлекательным, дифференцированным продуктом. Однако на других рынках лидер – компания Qualcast смогла парировать появление новинки, показав, что косилки традиционного типа имеют преимущество: у них есть приемный бункер для скошенной травы. При работе с системами Flumo вся скошенная трава оставалась на газоне. В более современных разработках появились косилки подвешенного типа с вращающимися ножами, оборудованные бункерами.

Качество

Важнейшим фактором дифференциации продукта или услуги является качество. Качество связано с пригодностью продукта или услуги для конкретной цели. Для промышленных товаров в качество может входить длительность пользования, внешний вид или сорт продукта, тогда как для услуг оно часто сводится к осязаемым элементам: надежности и отзывчивости провайдера услуг, предоставленной гарантии полезности услуги и полученному вниманию или заботливому отношению к себе (см. Parasuraman et al., 1988). Качество может очень сильно зависеть оттого, какое сырье будет использовано и в каком объеме будет контролироваться качество в процессе производства и поставки.

Важнее всего в этом вопросе то, как клиент воспринимает качество, и это его ощущение может не совпадать с представлением о качестве организации производителя. Кардозо (Cardozo, 1979) приводит в качестве примера случай, когда мнения этих сторон не совпадают:

“Отделение маркетинговых исследований производителя бытовой туалетной бумаги предложило потребителям оценить фактуру новой бумаги. Отклики были в целом положительными, но продукт сочли недостаточно мягким. Отделение исследований и разработок занялось вопросом смягчения бумаги: в ней были ослаблены волокна и снижена их концентрация. В последующих тестах бумага при использовании распадалась на части, что делало ее непригодной для использования. Последующие исследования показали, что “ощущение” мягкости придаст бумаге фактическое увеличение прочности и концентрации волокон”.

В проекте “Влияние маркетинговой стратегии на прибыль” (PIMS) было показано, что качество является важнейшей составляющей успеха коммерческой деятельности. Более того, Баззел и Гейл (Buzzell and Gale, 1987) пришли к выводу,

что осознанное качество (мнение клиентов о качестве предложения поставщика в сравнении с качеством конкурирующих компаний) является единственным самым важным фактором, который влияет на долговременные результаты работы организации. Они показали, что качество сильнее отражается на уровне рентабельности инвестиций и эффективнее способствует получению доли рынка, чем снижение цены.

С восприятием клиентами качества тесно связано их ощущение стиля, особенно для продуктов, связанных с воздействием на эмоции (таких, как косметика). На рынках, которые следят за модой, например, на рынке одежды, дизайн может служить чрезвычайно действенным способом дифференциации. Джейн (Jain, 1990) отмечает, что компания Du Pont успешно восстановила рынок женских колготок, предложив свою продукцию в разных оттенках, и, таким образом, репозиционировав как модные аксессуары свой оттенок для каждого наряда.

Упаковка

Упаковку также можно использовать для дифференциации продукта. Упаковка выполняет пять основных функций, и каждую из них можно использовать в качестве основания для дифференциации:

1. Упаковка сохраняет продукт и, следовательно, может использоваться для продления срока хранения или для физической сохранности продуктов (например, тетрапаки для фруктовых соков и других напитков).
2. Упаковка защищает продукт во время транспортировки и на все время до потребления в целях обеспечения однородного качества (например, использование упаковки на основе пленки для картофельных чипсов для обеспечения их хрустящих свойств).
3. Упаковка способствует использованию продукта (например, упаковки-апликаторы средств для мытья полов, емкостей с вином, приспособления для подачи жидкого мыла бытового назначения).
4. Упаковка помогает создавать образ продукта благодаря своему визуальному воздействию, качественному дизайну, иллюстрациям способов применения и т.д.
5. Упаковка способствует продвижению продукта за счет использования броских необычных цветов и форм и т.п. Примером нестандартных форм может служить продажа вина в бутылках в форме графина (Paul Masson California Wines) и женских колготок, упакованных в форме яйца (L'eggs).

Брендинг

Чрезвычайно эффективный способ дифференциации на уровне материального продукта состоит в том, чтобы создать уникальный бренд с благоприятным образом и репутацией. Как видно из главы 6, репутация бренда и компании может служить мощным активом маркетинга.

Название или графическое изображение бренда является показателем происхождения и гарантией того, чего можно ожидать от продукта, это – заявление о качестве в передаваемом клиенту сигнале о ценности за деньги. Например, компания Heinz может устанавливать повышенную цену на бобы благодаря гарантиям качества, которые получает клиент, выбирая бренд.

Аналогичным образом розничные торговцы, такие как Tesco и Sainsbury, могут дифференцировать свои фирменные продукты от других брендов благодаря своей репутации качества, которая распространяется на весь ассортимент их продукции. Брендинг также является отлично защитимым конкурентным преимуществом. Брендинг (название или символ), который уже зарегистрирован, конкурентам использовать запрещается.

Сервис

Сервис может быть важным дифференцирующим фактором при покупке многих товаров, и особенно товаров длительного пользования (как потребительских, так и промышленного назначения). Важным фактором успеха шведской компании по производству промышленных красок Wilhelm Becker несомненно стал более совершенный сервис. Компания Becker создала “Студию цвета” как услугу для своих клиентов и потенциальных клиентов, позволяющую им экспериментировать с разными цветами и цветовыми сочетаниями. Компания Volvo, шведский производитель автомобилей, которая теперь принадлежит концерну Ford, использовала сервис в исследованиях альтернативных цветов для фермерских тракторов и обнаружила, что красный цвет (используемый до настоящего времени) был неудачным выбором, поскольку, по мнению многих фермеров, он вступал в диссонанс с цветами окружающего ландшафта. Изменение цветового решения привело к росту продаж.

Что касается бытовых красок, то в этой области также предпринимались попытки расширить сервис. Ведущий поставщик краски для бытовых целей ввел пробные баночки, чтобы клиенты могли при небольших расходах попробовать разные цвета у себя дома, прежде чем окончательно выбрать нужный цвет. Но в отличие от студий цвета компании Becker, в данном случае конкуренты могли достаточно легко скопировать эту “находку”, и преимущество было быстро утеряно.

Сервис не должен быть приложением к продукту. В некоторых случаях сокращение услуг может повышать ценность. Отмечаемая в последнее время активизация домашнего пивоварения и производства домашнего вина – пример того, когда на рынок поступает не полный продукт (солодовый экстракт, хмель, виноградный сок, дрожжи и т.д.), но клиент может испытывать удовлетворение от того, что выполнил процесс производства самостоятельно. Таким образом, клиент оказывает услугу и становится частью производственного процесса.

Оказание услуг высшего качества как способ создания более прочной связи между поставщиком и клиентом может иметь далеко идущие последствия. В частности, снижается вероятность того, что клиент будет искать альтернативные

источники снабжения, следовательно, это будет служить препятствием к проникновению конкурентов.

С целью обеспечения и улучшения обслуживания клиентов Питерс (Peters, 1987) рекомендует каждой компании регулярно проводить изучение степени удовлетворения клиентов, чтобы оценить, в какой мере компания оправдывает ожидания своих клиентов, и найти способ для улучшения их обслуживания.

К элементам расширенного продукта, которые можно использовать для дифференциации, относятся еще и размещение, возможность кредита, поставка (оперативная и своевременная, если это было обещано клиенту) и гарантия. Все эти факторы могут способствовать дифференциации продукта от продукции конкурентов.

Принятие решения об основаниях для дифференциации продукта

Каждый из элементов продукта можно использовать как способ дифференциации от предложений конкурентов. Первостепенное значение в принятии решения о том, какой из возможных элементов следует использовать для дифференциации продукта, имеют три условия.

Первое: что ожидают получить клиенты в дополнение к основному продукту? Например, на автомобильном рынке все сегменты рынка рассчитывают на минимальный уровень надежности приобретаемых автомобилей. При покупке предметов домашнего обихода, которые традиционно покрывались белой эмалью (холодильники, морозильные камеры, стиральные машины и т.д.), клиенты обычно рассчитывают на минимальный срок гарантии. При выборе зубной пасты клиенты ожидают получить минимальную степень защиты от разрушения зубов и заболеваний десен. Эти ожидания, лежащие вне основного предложения продукта, сродни “гигиеническим факторам” в теории мотивации Хертцберга. Их обязательно нужно предлагать, чтобы продукт или услуга принимались во внимание потенциальными покупателями. Наличие этих факторов не повысит вероятность того, что потребители выберут продукт, но их отсутствие наверняка удержит от покупки.

Второе условие связано с тем, что будут ценить клиенты сверх своих ожиданий. При определении потенциальных “стимулов” участник рынка стремится предложить больше, чем конкуренты, чтобы привлечь клиентов. Эти дополнения к продукту помимо того, на что обычно рассчитывают клиенты, часто служат самым эффективным средством дифференциации предложений компании. Однако решающим моментом являются расходы, связанные с предложением этих дополнений. Стоимость дополнений должна быть меньше дополнительной полезности (ценности) для клиентов и потому должна находить отражение в готовности заплатить наценку. Для дифференциации необходимо по возможности устанавливать экономическое значение, что позволило бы полностью учесть в ценообразовании ценность для клиента (см. Forbis and Mehta, 1981).

Третье условие в выборе способа дифференциации продукта от продукции конкурентов связано с тем, насколько просто конкурентам скопировать такие

различия. Например, изменение процентных ставок, взимаемых одним строительным обществом, можно скопировать в считанные дни или даже часы. А на копирование такого преимущества, как расположение офисов общества на важнейших центральных улицах города, уйдет больше времени, и обойдется это дороже.

В идеале дифференциацию стремятся найти в тех аспектах, в которых у компании есть некоторая (пусть даже временная) защита, препятствующая конкурентам сделать то же самое. Самые удачные дифференциации – это те, которые используют ключевые навыки, виды компетентности или активы маркетинга компании, отсутствующие у конкурентов и представляющие для них трудности в реализации. В бизнесе проката автомобилей, например, разветвленная сеть пунктов получения и возврата, предлагаемая лидером рынка компанией Hertz, позволяет ей оказывать более удобные, чем у конкурентов, услуги для клиента, который едет в одну сторону. Для более мелких компаний, которые захотели бы последовать ее примеру, конкуренция с такой сетью была бы слишком обременительной для бюджета, если вообще возможной.

Питерс (Peters, 1987) утверждает, что многие компании уделяют излишнее внимание основному продукту в своей общей маркетинговой позиции и стратегии. Он высказывает мнение, что по мере того как становится все труднее проводить дифференциацию на основе главного продукта, акцент необходимо все больше переносить на вопрос о том, как можно “добавить услуги” через расширенный (и потенциальный) продукт. Такое смещение акцента представлено на рис. 13.8, который противопоставляет сосредоточенность на продукте (когда значение придают основному продукту) и сосредоточенность на добавлении услуг (когда компания развивает расширенный и потенциальный продукты в том направлении, которое представляет ценность и интересует клиентов).

Перенос внимания с основного продукта на “внешние круги” имеет особое значение на “товарных” рынках, где конкурентная стратегия всегда строилась на цене. Дифференциация на основе добавления услуг открывает возможность для компании вырваться из условий, когда она чересчур зависит от цены в вопросе защиты своего бизнеса.

Обобщая сказанное, отметим, что существует множество способов, которые позволяют дифференцировать продукты и услуги компании от продуктов и услуг ее конкурентов. Принимая решение о том, каким типом дифференциации воспользоваться, компания должна учитывать несколько факторов: добавленную стоимость для клиентов от дифференциации; расходы, связанные с дифференциацией, по отношению к добавленной стоимости; вероятность и скорость копирования конкурентами; и в какой мере дифференциация использует активы маркетинга компании.

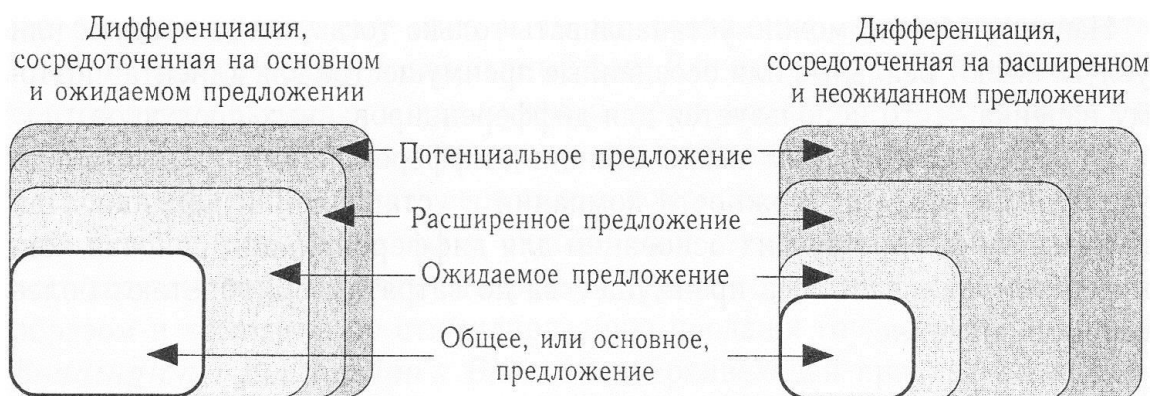


Рис. 13.8. Альтернативное акцентирование для дифференциации

13.4.2. Дифференциация по распределению

Дифференциации по распределению добиваются за счет использования разных торговых точек, наличия разных сетей или разного охвата рынка. Последние разработки в области прямого маркетинга связаны не только с созданием иных способов продвижения продуктов. Они предлагают также новые торговые точки для многих товаров. Шопингу по телефону на основе телекаталогов еще предстоит развиваться, чтобы стать сколько-нибудь заметным явлением, но здесь заложены явные возможности для специалистов-новаторов по маркетингу.

Появление Интернета внесло существенные изменения в стратегии распределения многих фирм. В особенности компании, предлагающие продукты, представленные в битовом виде, такие как информация или музыка, получили возможность прямого распределения продукции клиентам по сети Интернет (см. главу 18). И здесь первые инициативы обеспечили им краткосрочную дифференциацию, но конкуренты не замедлили скопировать их. Защита преимущества в электронном маркетинге, будь то преимущество распределения или коммуникаций, оказывается делом очень непростым, и новаторские компании, такие как Amazon.com, вынуждены постоянно искать новые пути добавления ценности для своих клиентов, стремясь сохранить дифференциацию.

13.4.3. Дифференциация по цене

Более низкая цена как средство дифференциации может быть успешной основой стратегии в том случае, если компания имеет превосходство по затратам или если есть препятствия для конкурирующих фирм с более низкой структурой затрат, ведущих конкурентную борьбу по более низким ценам. Без превосходства по затратам развязывание войны цен может быть губительным для компании курсом, в этом убедилась на собственном горьком опыте компания Laker Airways.

Наценку обычно можно устанавливать только тогда, когда продукт или услуга имеют реальные или осознанные преимущества для клиента; поэтому наценка часто используется для дифференцированных продуктов.

В общем случае, чем выше степень дифференциации продукта или услуги, тем шире возможности компании в установлении наценки. При небольшом выборе

других оснований для дифференциации ценовая конкуренция усиливается, а преимущества по затратам приобретают более весомое значение.

13.4.4. Дифференциация по рекламе

Дифференциация по рекламе включает использование разных типов рекламно-пропагандистской деятельности (например, более широкое сочетание коммуникативных элементов, использующих рекламу, связи с широкой публикой, прямая почтовая реклама, личные продажи и т.д.), чрезвычайно активных акций по продвижению товара (то есть сверхмощных кампаний по стимулированию продаж во время запуска или повторного запуска продукции) или изменение содержания (то есть с четко отличающимся рекламным сообщением).

Многие компании сегодня недостаточно эффективно используют потенциал пиара. В основе своей публичных рилейнз состоят в установлении связей со средствами массовой информации и использовании этих связей для благоприятного представления компании. Пресс-релизы и интервью с ключевыми должностными лицами по важным животрепещущим вопросам могут способствовать продвижению компании таким способом, который вызывает больше доверия, чем реклама в СМИ.

Небольшая зарегистрированная в Соединенном Королевстве компания электроники блестяще использовала приезд японских ученых на свой завод. Событие получило широкое освещение в СМИ, которые представили визит как попытку японцев поучиться у этого скромного, но новаторского предприятия. Событие освещалось в соответствующих отраслевых журналах и даже в национальных СМИ. Результат не замедлил сказаться: на компанию посыпались запросы, и резко подскочили продажи ее продукции в стране. У связей с общественностью было два важнейших преимущества перед рекламой в СМИ. Во-первых, это очень дешевая форма по отношению к получаемому охвату публики (компания никогда бы не смогла позволить себе оплатить такой охват по обычным тарифам СМИ). Во-вторых, сообщения, которые появились в печати, вызвали доверие, потому что они были подготовлены независимыми журналистами и рассматривались скорее как новости, а не реклама. (Источник: The Marketing Mix, телевизионная серия Yorkshire TV.)

Использование необычного сообщения в обыкновенной рекламе в СМИ также может оказывать дифференцирующее действие. Когда большинство рекламодателей направляют свои усилия по существу на один и тот же рынок, адресуя ему одно и то же сообщение, необходимо искать принципиально новый неожиданный ход. Для продвижения большинства сортов пива показывают, как мужчины собираются вместе пообщаться в пабах и приятно проводят вечер за кружкой пива. Компании Heineken удалось дифференцировать свое пиво с помощью серии рекламных объявлений, исполненных юмора и снабженных заголовком “Heineken освежит вас там, куда не могут добраться другие сорта пива”. Аналогичным образом и кампания по стимулированию продажи горького пива фирмы Boddington Boddington’s Bitter, подчеркивающая практическую

ценность пива и его нежно-кремовую пенную шапку, служит для выделения его среди остальных сортов и разновидностей пива.

Когда компания Van den Berghs выпустила на рынок маргарина свою марку Kropa (см. главу 12), этот сорт был нацелен на тех потребителей, которые становились все более чувствительными к цене сливочного масла, но в то же время хотели чувствовать вкус масла, и у компании появилась серьезнейшая проблема с коммуникациями. Законодательные нормы запрещали компании делать заявления, что по вкусу продукт напоминает масло (Clark, 1986), а рекламная формула “Четверо из пяти наших клиентов не могут сказать, в чем заключается разница между Stork и маслом” уже использовалась (с переменным успехом) для одного из других брендов компании.

Решение было найдено в том, чтобы использовать полудокументальную рекламу при участии уважаемого корреспондента (Рене Катфорт), специально занимавшейся слухами, которые циркулировали вокруг идентичного по составу продукта в Австралии (Fairy). Слухи ходили о том, что продукт фактически являлся новозеландским сливочным маслом, выброшенным на рынок Австралии под видом маргарина, чтобы обойти торговые квоты. Рекламной формулой была выбрана фраза “Маргарин, который вызвал вопросы у парламента Австралии”, и хотя стиль рекламы никогда явно не утверждал, что по вкусу продукт полностью соответствует маслу, он тонко передавал мысль, что люди действительно не могли сказать, в чем разница.

Позже компания Van den Berghs стала продвигать маргарин Flora как легкое масло для бутербродов, покупаемое женщинами, которые заботятся о здоровье своих мужчин, в то время как ее первоначальный бренд “Не могу поверить, что это не масло” возвращается к старому вкусовому восприятию Stork.

13.4.5. Дифференциация бренда

Позиционирование бренда делает клиента ключевой фигурой в создании защитимых позиций на рынке. При этом позиционировании происходит переход от классической идеи о том, что компании разрабатывают “уникальное предложение продажи”, к представлению о том, что компании создают “уникальное эмоциональное предложение”.

Конкурирующие продукты могут казаться одинаковыми родителям, которые покупают спортивные штаны Nike, но не их детям. Они хотят спортивные штаны именно Nike, и родитель вынужден заплатить более высокую цену, чтобы приобрести их. Успехом в дифференциации бренда компания Nike обязана линии своей продукции Air Jordan, которая основывалась на уникальном предложении продажи воздушных камер в задниках спортивной обуви, что позволяло покупателям такого товара ассоциироваться с самыми выдающимися спортсменами. Это сочетание приобрело такую силу, что даже в Японии с ее низким уровнем преступности люди платили бешеные деньги за Air Jordan, но не обували на тренировки из опасения, что на них могут напасть и отобрать (это называлось джаггин) кроссовки Nike. Для продвижения своей продукции

компания Adidas и Reebok используют выдающихся спортсменов и воздушные камеры, но Nike одержала победу в войне за сознание подростков и карманы их родителей.

Компания Nike – показательный пример того, как завоевывают долю рынка при помощи лестницы осведомленности Риса и Траута (Ries and Trout, 1986). Даже несмотря на то, что на рынке может быть множество продуктов, потребители редко назовут больше нескольких. С этой проблемой столкнулась Audi, обнаружив, что среди автомобилей немецкого производства люди называют Mercedes, BMW и Volkswagen, подразумевая заложенное в них качество и надежность, но часто обходят вниманием Audi (ныне принадлежащую VW). Результатом стала кампания Vorsprung Durch Technik, сконцентрированная на немецком происхождении продукции и, благодаря участию в ралли и модели Quattro – на техническом превосходстве.

Рис и Траут (Ries and Trout) отмечали, что объем бизнеса второй компании на рынке обычно составляет половину объема рыночного лидера, объем бизнеса третьей компании половину объема второй и т.д. Это находит прямое отражение в прибыльности работы и рентабельности инвестиций, где в долгосрочной перспективе доходность соответствует рейтингу компании в зависимости от принадлежащей ей доли рынка. Компании, удерживающие лидерство, могут получить также и значительные выгоды в сфере рекламы и продвижения товара (Saunders, 1990). Причина отчасти в том, что люди склонны запоминать первого. На вопрос, кто первым совершил перелет через Атлантику в одиночку, большинство людей правильно ответят Чарльз Линдберг, но сколько человек вспомнят имя второго летчика? Если спросить о том, кто первым и вторым высадился на Луну или покорил Эверест, ситуация будет аналогичной.

Первым на рынке важно быть таким лидерам, как компания Nike в сфере спортивной обуви, Mercedes – на рынке роскошных автомобилей, Coca-Cola – на рынке безалкогольных напитков и Nescafe – на рынке кофе, но для менее заметных брендов лидерство не поможет решить проблемы. Позиционирование показывает таким брендам, каким образом

они могут занять прочное место в сознании потребителей, невзирая на конкурентные продукты, которые постоянно требуют внимания к себе. Для этого необходимо, чтобы сообщения компании были последовательными и бренд ассоциировался у потребителя с представлениями, которые уже прочно закрепились в его сознании.

13.4.6. Выводы по факторам, формирующим дифференциацию

Если компания избирает способ достижения конкурентного преимущества дифференциацию, то ей необходимо определить основные дифференцирующие переменные, те факторы, которые могут служить самым сильным рычагом для дифференциации на основе полного использования всех умений компании. Дифференциацию по возможности следует проводить по нескольким фронтам, что способствует ее усилению. И еще необходимо использовать ценности,

усиливающие осознанную дифференциацию (например, выгодно используя репутацию, образ компании и ее продуктов, присутствие на рынке и цену продукта). Следует создать препятствия к проникновению, для этого можно использовать патенты, заботиться об удержании ключевых кадров и формировать высокую стоимость переключения на другие бренды и продукты, чтобы сохранить своих клиентов.

13.5 УДЕРЖАНИЕ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Из сказанного выше следует, что существует целый ряд способов, с помощью которых компании могут пытаться добиваться конкурентного преимущества. Одни из них конкурентам будет легче скопировать, чем другие. Самые действенные способы создания защитимых позиций связаны с использованием описанных ниже факторов.

13.5.1. Уникальные и высоко ценимые продукты

Основой основ в создании главенствующей и защитимой позиции на рынке является наличие уникальных и высоко ценимых продуктов и услуг, созданных путем использования редких и ценных ресурсов организации.

Издательство Dow Jones неизменно получает высокие прибыли благодаря своим уникальным продуктам. Его продукт The Wall Street Journal нравится клиентам, и они готовы платить за него. Ключевым моментом в предложении уникальных и высоко ценимых продуктов является определение главных дифференцирующих переменных – тех, которые могут служить рычагом самого сильного воздействия.

Уникальность появляется в результате применения более совершенных патентованных технологий, использования лучшего сырья или дифференциации осязаемых и добавочных элементов продукта. Вместе с тем уникальные продукты не сохраняют своей уникальности навсегда. Пользующиеся успехом продукты рано или поздно будут скопированы конкурентами, и поэтому компания, которая стремится сохранить свое уникальное положение, должна быть готова активно стремиться к постоянному новаторству и искать новые способы дифференциации(см. главу 17). Под этим может подразумеваться готовность использовать части собственных сегодняшних продуктов для создания новых товаров, пока конкуренты не атаковали их.

13.5.2. Четкое лаконичное определение целевых рынков

Чтобы продукты и услуги компании оставались уникальными и ценными, необходимо постоянно отслеживать потребности и отношение клиентов и поддерживать диалог с ними, что в свою очередь требует четкого понимания, кто является клиентами компании и как подобрать подход к ним. Чем точнее компания нацелит свою деятельность на одну или несколько рыночных целей, тем выше вероятность, что ей удастся успешно обслужить эти цели. В условиях все более сегментированных и фрагментированных рынков 2000х годов компании,

которые не смогут сфокусировать свою деятельность, с меньшей вероятностью будут правильно реагировать на изменяющиеся возможности и риски.

13.5.3. Укрепление связей с клиентами

Создавая более тесные связи с клиентами за счет улучшения их обслуживания, компании могут выстраивать более защитимые позиции на рынке (см. главу 16). Как отмечалось выше, важнейшим преимуществом производственных систем, построенных по принципу “как раз вовремя”, является то, что они требуют установления более тесных связей между поставщиком и покупателем. А поскольку покупатели и поставщики все теснее сотрудничают, компаниям-новичкам становится все труднее попасть на рынок.

Формирование расходов, связанных с переходом от одного поставщика к другому – еще один способ укрепления связей с клиентами. Лумис (Loomis), обозреватель Fortune (30 апреля 1984 года), отмечает успех компании Nalco, которая использовала свои профессиональные знания реализуемых ею химических продуктов для консультирования и решения проблем своих клиентов. Такое упрочение связей с клиентами снижает вероятность того, что они начнут присматриваться к производителям в поисках другого источника снабжения.

13.5.4. Признанный бренд и доверие к компании

Репутация бренда и компании принадлежат к числу самых защитимых активов при условии, что компания будет хорошо управлять и надежно отстаивать их.

Компания Worthington Steel, США, пользуется завидной репутацией изготовления изделий высочайшего качества. Кроме того, компания славится обслуживанием клиентов. Сочетание этих двух факторов способствует тому, что клиентам не следует искать что-либо лучшее в другом месте (Peters, 1987).

Технологии и рынки меняются сейчас настолько быстро, а продукты настолько недолговечны, что клиенты находят уверенность и постоянство в наименее материальных из всех активов компании в репутации ее брендов и в ее имени. Бренд, стили и продукты изменяются каждый год, но люди в любой стране мира стремятся иметь Nike, Sony, Mercedes, Levi's и Rolex. Они “покупают производителя”, а не продукт (Sorrell, 1989).

Несмотря на то, что нами были рассмотрены два базовых подхода к созданию конкурентной позиции, необходимо четко понимать, что приоритетом номер один в маркетинге должно быть решение о целевом направлении деятельности: будет компания работать с отраслью в целом или с конкретными целевыми сегментами рынка. Конкурентное преимущество в той части рынка, которую компания выбрала своей целью, создается на основе превосходства по затратам или дифференциации. Для построения прочных защитимых позиций на рынке в первую очередь необходимо заняться дифференциацией предложений компании по некоторому признаку, имеющему значение для клиентов, чтобы обеспечить отличие от предложений конкурентов. Во вторую очередь внимание следует

обратить на то, чтобы провести такую дифференциацию по возможности с самыми низкими затратами.

Пример из практики. Nokia

Nokia – компания, которая производила впечатление тем, что последние десять лет очень удачно рассчитывала время и действия, но, похоже, оптимистические надежды на перспективы индустрии мобильных телефонов, высказанные ею в декабре прошлого года, оказались менее удачными. Норма Оллила, председатель правления и исполнительный директор компании, в завершение презентации для аналитиков, представлявшей оптимистический взгляд на индустрию, заявил, что “в мобильном мире лучшее еще впереди”. И хотя, возможно, с точки зрения долгосрочной перспективы он прав, его прогнозы очень далеки от действительности во всяком случае на ближайшее время.

В течение этого года Nokia была вынуждена по крайней мере трижды корректировать в сторону уменьшения свои прогнозы об увеличении количества телефонов в мире и росте своих продаж. В последний раз это произошло в прошлом месяце, когда группа резко сократила прогнозируемые показатели прибыли и продаж и предположила, что наблюдающийся в индустрии спад сохранится и во второй половине года. В результате цена ее акций упала за день на 20 процентов. Аналитики утверждают, что доверие к компании подорвано, потому что она всегда с большим оптимизмом смотрела на бизнес мобильных телефонов, чем конкурирующие производители или ведущие операторы связи.

Шокирующее предупреждение о прибыли показывает, что даже Nokia, мировой лидер по производству мобильных телефонов, не защищена от происходящего вокруг компании, несмотря на то что она по-прежнему выглядит сильнее многих своих конкурентов.

И она не может наверняка предсказать вероятные тенденции на рынке лучше своих конкурентов. Производители мобильных телефонов находятся под влиянием экономического спада, который начался в США, а теперь распространяется на другие страны мира, в том числе и Европу. Но они наблюдают еще и явные признаки насыщения рынка: продажи телефонов на замену старым аппаратам растут не так быстро, как предполагалось вначале.

Все это свидетельствует о радикальном изменении рыночной обстановки. Если в декабре прошлого года компания Nokia рассчитывала, что в 2001 году в мире будет продано телефонов на 550 млн. долларов, то сейчас она прогнозирует продажи на уровне чуть выше прошлогодних 405 млн.. Некоторые аналитики считают, что фактические продажи составят менее 405 млн.. В любом случае доходы производителей мобильных телефонов почти наверняка будут ниже прошлогодних в связи с падением средней цены продажи продуктов.

Это неожиданный поворот событий для индустрии, которая перестала считать себя цикличной. В 1999 году отрасль выросла на 67 процентов, в прошлом году на 42 процента. Пер Линдберг, аналитик Dresdner Kleinwort Wasserstein, Лондон,

утверждает: “В 2001 году индустрию мобильных телефонов впервые за всю свою 20-летнюю историю ожидает отрицательный рост”.

Компания Nokia, по-видимому, является единственным в мире производителем телефонов, который будет получать прибыль. Ее разница в 20 процентов между себестоимостью и продажной ценой все еще на удивление стабильна; это – результат необычайного положительного эффекта масштаба, который получает компания благодаря положению лидера на рынке и искусности службы материально-технического снабжения.

Кроме того, она в полной мере использует преимущества оттого, что конкурентам, таким как шведская Ericsson или американская Motorola, не удастся увеличить свою долю рынка. Ей уже принадлежит 35 процентов глобального рынка телефонов – это примерно втрое больше, чем у ближайшего конкурента-компании Motorola, и она планирует наращивать ее дальше примерно до 40 процентов.

Но до каких пределов это возможно? Аналитики считают, что некоторые операторы уже ощущают слишком сильную зависимость от Nokia, хотя они вряд ли смогут сколько-нибудь серьезно повлиять на ситуацию, если их клиенты – обыкновенные потребители, хотят именно телефоны Nokia.

А что думают сами клиенты? Петри Корпинева, аналитик из финской Evli Securities утверждает: “Если Nokia будет продолжать наращивать свою долю до 50 процентов, вполне возможно, что некоторые потребители не захотят быть как все, и, чтобы отличаться от других, не выберут телефон марки Nokia”.

Компания Nokia, похоже, уже ощущает, что слишком полагается на телефоны, на долю которых приходится 70 процентов продаж компании. Она принимает серьезные меры к тому, чтобы увеличить продажи инфраструктуры мобильных телефонов, бросая явный вызов компании Ericsson, мировому лидеру в этом бизнесе.

Компания Nokia поставила перед собой смелую цель – получить 35 процентов рынка WCDMA, стандарта мобильной телефонии третьего поколения. Кроме того, компания рассчитывает создать другие источники дохода. Один источник, который мог бы со временем оказаться продуктивным – это ClubNokia, виртуальный клуб, который позволяет владельцам телефонов Nokia загружать из Интернета игры, мелодии и другие материалы. Эта услуга пока бесплатная, но Nokia надеется, что она сама по себе могла бы стать источником прибыли, особенно когда будет развернута система мобильной связи третьего поколения. Данная инициатива уводит компанию Nokia в сторону бизнеса программных средств, и аналитики предупреждают, что по этой причине возможны конфликты компании с операторами, обеспокоенными по поводу вторжения Nokia на их территорию.

Многие аналитики считают, что Nokia будет бороться за сохранение своей маржи на долгое время, потому что, по их мнению, мобильные телефоны станут таким же товаром, как персональные компьютеры и другие высокотехнологичные

продукты. Компания Nokia настаивает, что этого не произойдет отчасти потому, что изготовление все более сложных в техническом отношении мобильных телефонов является весомым сдерживающим фактором для появления новых участников рынка. Но даже Nokia не станет подвергать сомнению тот факт, что ее судьба может зависеть от развития мобильного Интернета.

Далеко еще не ясно, когда будет развернута система мобильной связи третьего поколения, появление которой уже сейчас задерживается, и поводом для волнения по-прежнему служит вопрос о потребительском спросе, а также технические вопросы, такие как возможность взаимодействия программных и аппаратных изделий разных поставщиков. Компания Nokia ожидает прорыва в области систем мобильной связи третьего поколения в конце следующего года, а уже в этом году – появления промежуточных услуг GPRS, начинающих переход к новым системам. Если так и будет, наблюдающийся в настоящее время спад роста на рынке действительно может быть временным, как надеется компания Nokia.

Вопросы для обсуждения

1. Благодаря чему Nokia заняла такие прочные позиции на рынке?
2. Какие преимущества и опасности открываются перед компанией Nokia благодаря ее доле на рынке по отношению к конкурентам?
3. Предложите стратегии для Nokia, которые строятся на ее уникальной прочности. Предложите такие стратегии для конкурентов Nokia, которые ей было бы трудно перенять.

14. Наступательная и оборонительная конкурентные стратегии

Компании терпят неудачу на рынке потому, что их стратегии не до конца продуманы, недостаточно хорошо подготовлены или плохо реализованы по сравнению со стратегиями конкурентов.

Джеймс (1984)

ВСТУПЛЕНИЕ

Успешная конкурентная стратегия заключается в выстраивании атакующих и оборонительных действий для создания прочной позиции на выбранном рынке. Ряд авторов, самыми видными из которых являются Котлер и Синг (Kotler and Singh, 1981), Джеймс (Janies, 1984), Рис и Траут (Ries and Trout, 1986), проводят аналогию между военными действиями и конкурентной борьбой на рынке. Они отстаивают принципиальную точку зрения: уроки для проведения стратегии в бизнесе можно вынести из изучения военных действий и принципов, разработанных военными стратегами. Так, на книжных полках стратегов корпораций по всему миру нередко можно увидеть работы Сун-Цзы (Sun TzuTrai, 1991; Khoo, 1992) и фон Клаузевица (Clausewitz, 1908).

Так же много можно почерпнуть и из подходов, применяемых в соревновательных видах спорта, развлечениях и командных играх, где для успеха важны ум, а также (а иногда “а не”) мышечная сила. Успешные спортсмены, такие как бывший капитан сборной Англии по крикету Майк Брэрли, и по регби – Уилл Карлинг, сделали удачную карьеру и после ухода из спорта, проводя семинары по корпоративному развитию о стратегии и мотивации. В настоящей главе используются военные и спортивные аналогии для исследования типов стратегий, применяемых организациями в борьбе за клиентов на все более оживленных и конкурирующих рынках.

В главе рассматривается пять базовых стратегий, используемых организациями: стратегия строительства (или роста), удержания (или сохранения), ниш (или целевой ориентации), сбора урожая (или получения результата) и ликвидации (отторжения). План обсуждения разработан по Котлеру (Kotler, 1997) и Джеймсу (James, 1984).

14.1 СТРАТЕГИИ СТРОИТЕЛЬСТВА

Стратегия строительства основывается на улучшении результатов работы организации путем расширения рынка для предложений или завоевания части рынка своих конкурентов. Стратегии строительства лучше всего подходят для растущих рынков. В целом считается, что на таких рынках легче расширять деятельность, потому что это происходит не за счет конкурентов, поэтому не провоцирует ответных действий. На этапе роста рынков компании должны стремиться расти и развиваться в одном темпе с рынком.

Стратегии строительства могут быть целесообразными и на не растущих рынках, где у конкурентов есть слабости, которыми может воспользоваться компания. На рынке шоколадных батончиков Соединенного Королевства компания Rowntree (которая сейчас принадлежит швейцарскому производителю шоколада фирме Nestle) выявила слабое место конкурентов, которое можно было использовать. Компания Cadbury's Dairy Milk, лидер на рынке, отреагировала на повышение стоимости сырья тем, что стала делать свою продукцию все меньше, и батончики стали тоньше. Опрос клиентов, проведенный компанией Rowntree, показал, что значительная часть потребителей была недовольна "более стройными" батончиками и была готова платить дороже за более толстые – эдаких "крепышей". Выпущенный Rowntree продукт – Yorkie, продавался с огромным успехом, завоевав завидную часть развитого рынка шоколадных батончиков.

Аналогичным образом, стратегия строительства может быть целесообразной там, где есть активы маркетинга, которые можно выгодно использовать. Компания Rank Hovis MacDougall с успехом использовала технологию гранулирования, разработанную для своего соуса марки Bisto, на рынке пакетных супов быстрого приготовления, выпустив на рынок линию гранулированных супов Welcome.

Стратегии строительства зачастую бывают дорогостоящими, особенно когда предполагают прямую конфронтацию с крупнейшими конкурентами. Прежде чем принимать такую стратегию, компания должна взвесить, какими будут потенциальные расходы по отношению к ожидаемым прибылям.

14.1.1. Расширение рынка

На практике стратегии строительства осуществляются за счет расширения рынка или отбирания продаж и клиентов у конкурентов (конфронтация). Расширение рынка, в свою очередь происходит тремя путями: благодаря появлению новых пользователей, новых способов использования и/или увеличения частоты покупок.

Новые пользователи

По мере того как продукты и услуги проходят свой жизненный цикл, разные покупатели будут интересоваться рынком в разное время. На стадии введения покупка может показаться привлекательной "новаторам" (тем, кого привлекает хотя бы отчасти ценность новизны). Как только рынок исчерпает свои возможности по отношению к новаторам, следует искать новых клиентов. По многим дорогостоящим потребительским товарам длительного пользования, таким как проигрыватели компакт-дисков, домашние компьютеры, DVD-плееры и т.д., можно наблюдать эффект "опускания", когда продукт продают вначале более состоятельным клиентам с высокими чистыми доходами, которыми они могут свободно распоряжаться.

По мере того как продукт переходит на стадию роста, конкуренция усиливается, и цены обычно начинают падать (в результате конкурентного давления и массового производства, приводящего к снижению стоимости единицы продукции), и покупка продукта становится привлекательной для других клиентов, которые не могли бы позволить себе такое приобретение по первоначальной цене.

Что касается продуктов, которые вышли на стадию зрелости, то здесь важнейшая задача компании состоит в том, чтобы найти новые рынки. Для решения данной задачи можно использовать географическое расширение деятельности компании в своей стране и/или в международном масштабе. Компании, которые стремятся к расширению, но считают, что сложившийся рынок не способен обеспечить желаемый рост, выходят на новые рынки.

Новые способы использования

Для некоторых продуктов рынок можно расширять за счет предоставления нынешним (или новым) пользователям других способов использования продукции. Проведенная недавно компанией Heilman акция подчеркнула многоплановость майонезной продукции и показала, что ее можно использовать с самыми разными блюдами, а не только как приправу к салату, как привыкли считать многие. Аналогичным образом, и производители завтраков на основе круп продвигают свою продукцию как здоровые снеки, которые можно употреблять и в другое время дня.

Увеличение частоты использования

Третьим направлением расширения рынка является более частое потребление продукта нынешними пользователями. Совершенно очевидно, что этот путь больше всего подходит для повторных покупок потребительских и промышленных продуктов. Сегментация рынка в зависимости от объема потребления может помочь компании установить пользователей, которые потребляют продукцию в средних или небольших объемах, для целенаправленной работы с ними, чтобы они стали пользоваться продукцией чаще.

Проводя сегментацию на основе объема приобретенной или потребленной продукции, компании обычно сосредоточивают свою деятельность на крупных потребителях. Вместе с тем на развитых рынках не исключено, что потребление крупными потребителями предлагаемых продуктов или услуг приближается к своему максимуму и рост одного конкурента в данном сегменте рынка возможен только за счет другого – а это порождает стратегию конфронтации. В зависимости от причин, в силу которых мелкие или средние потребители меньше пользуются продуктами или услугами, потребители этой категории могут служить более легкой рыночной целью.

14.1.2. Приобретение доли рынка путем конфронтации с конкурентами

Если ставить перед собой цель роста на рынке, который в силу тех или иных причин не может расширяться, успех возможен исключительно за счет конкурентов. А это неизбежно приведет к большей или меньшей конфронтации между теми, кто выступает для клиентов главными действующими лицами. Котлер и Синг (Kotler and Singh, 1981) выявили пять основных типов стратегий конфронтации (рис. 14.1).

- Фронтальная атака
- Фланговая атака
- Окружение
- Обходной маневр
- Партизанская война

Рис. 14.1. Стратегии компании, бросившей вызов на рынке

Фронтальная атака

Фронтальная атака характеризуется решительным наступлением по всей территории противника. В ответ противники часто используют фортификацию, или защиту своих позиций (см. ниже). Исход сражения зависит от силы и выносливости (рис. 14.2).

Джеймс (James, 1984) отмечает успешное использование фронтальной атаки генералом Монтгомери в Эль-Аламейне в 1942 году, когда атакующие имели превосходство в силе (люди, орудия, танки и поддержка с воздуха) в соотношении примерно 2 и 3 к 1. Кроме того, у атакующих были резервы для поддержки на случай тяжелых потерь, которыми сопровождаются фронтальные атаки. Однако при последней переоценке данного сражения было высказано мнение, что стороны имели почти равные шансы на победу.

Необходимость примерно такого же преимущества 3 к 1 в экономической фронтальной атаке предположили Котлер и Синг (Kotler and Singh, 1981); затем эту точку зрения уточнил Кук (Cook, 1983) и подвергли сомнению Чаттопадхья (Chattopadhyay et al, 1985). Однако все сошлись во мнении, что для победы над прочно закрепившимся конкурентом, который выстроил непробиваемые рыночные позиции, необходимо значительное преимущество хотя бы в одной ключевой области программы маркетинга.

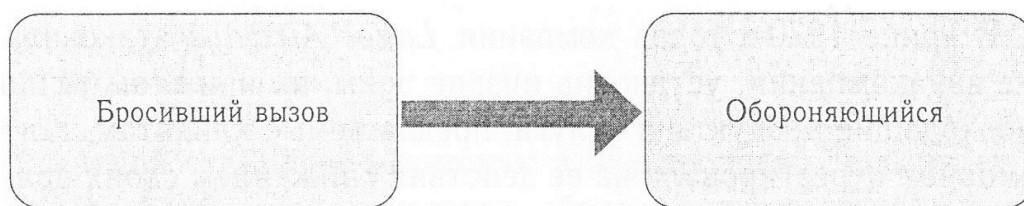


Рис. 14.2. Фронтальная атака

Атака компании IBM на рынок персональных компьютеров в начале 1980-х годов служит классическим примером фронтальной атаки. “Первопроходец” рынка (Apple) подверглась атаке отчасти в порядке оборонительного действия со стороны компании IBM, которая прочувствовала вероятность того, что персональные компьютеры превратятся в автоматизированные рабочие места сотрудников и создадут угрозу традиционному господству компании IBM на рынке бизнеса универсальных вычислительных машин.

В атаке IBM было несколько примечательных моментов. Она была проведена на волне технического совершенствования (16-битовые процессоры обеспечивали более высокую вычислительную мощность и быстродействие по сравнению с 8-разрядными машинами). В то же время компания IBM сделала технические спецификации своих машин подходящими для многих фирм по разработке программных средств и других производителей периферийного оборудования; таким образом, появилось готовое программное обеспечение, на основе которого вскоре вырос отраслевой стандарт (“IBM-совместимое”).

Создание отраслевого стандарта стало возможным благодаря использованию важнейшего актива маркетинга имени и репутации компании IBM. И, наконец, массированная рекламно-пропагандистская кампания была запущена на рынке малого бизнеса. В результате IBM не только получила основную долю рынка компании удалось стимулировать дальнейший рост рынка в целом.

Вместе с тем фронтальные атаки могут обернуться разорительными поражениями. Атака британской кавалерии на русские позиции в Балаклаве во время Крымской войны 1854 года обернулась гибелью 500 солдат и офицеров в течение каких-то 30 минут (Regan, 1992). “Окопная” война во Франции во время Первой мировой войны принесла миллионы убитых и раненых. Только за пять месяцев 1916 года погибло 1 250 000 солдат, пытавшихся пробиться сквозь линии противника. В апреле 1915 года тысячи солдат АНЗАКа австралийского и новозеландского армейского экспедиционного корпуса были убиты во фронтальных атаках на турецкие позиции на Галлипольском полуострове. Их береговой плацдарм был сдан несколькими неделями позже, когда стало ясно, что турецкие позиции неприступны (Liddell Hart, 1972; Regan, 1992).

И в бизнесе фронтальные атаки могут быть добровольным самоубийством. В конце 1970х годов компания Laker Airways атаковала крупнейшие авиакомпании, установив низкие цены, но при этом точно подобрав подходящие продукты и услуги, предлагаемые клиентам. Когда другие компании отреагировали на ее действия снижением своих цен, Laker была вытеснена с рынка, поскольку ее структура затрат не была более оптимальной, чем у конкурентов, а резервы, пострадавшие от валютных колебаний в начале 1980х годов, были недостаточными, чтобы возместить потери.

Чтобы фронтальная атака закончилась успехом, компания должна иметь значительные ресурсы, перевес в силе над конкурентами, которых она атакует; кроме того, потери должны быть предсказуемыми и восполнимыми.

Фланговая атака

В отличие от фронтальной атаки, фланговая атака стремится сосредоточить сильные стороны нападающего там, где у конкурента есть слабые места. В военном деле при фланговой атаке стремятся перенести место ведения военных действий с сильных позиций противника на незащищенные или не так хорошо защищенные фланги. По выражению Сун-Цзы (Sun TzuKhuo, 1992): “В войне используйте прямые методы для того, чтобы вовлечь в бой силы противника, [но] не прямые методы [фланговые атаки] для того, чтобы одержать победу”. История подтвердила правоту его слов. Практически во всех крупнейших детально спланированных военных операциях в истории победа была одержана благодаря успешным военным действиям с флангов (Keegan, 1993).

Так же и в спорте фланговые атаки часто приводят к успеху в поединках с превосходящими по мастерству соперниками. Быстрые отрывы к линии ворот противника в регби, неожиданные ускорения к боковой линии в футболе, непредвиденные ходы в хоккее – все они с большей вероятностью приведут к выигрышу трех очков или голу, чем продолжение атаки на организованные оборонительные позиции команды противника. В шахматах одной из самых сильных фигур на доске является конь со своей способностью прыгать через выставленную оборону и ходить в неожиданных направлениях (рис. 14.3).

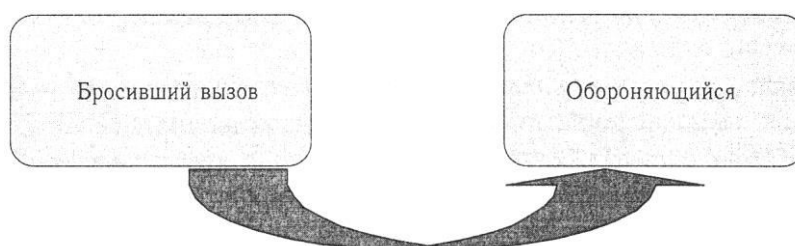


Рис. 14.3. Фланговая атака

В конкурентной стратегии фланговую атаку проводят либо путем атаки географических областей, в которых обороняющаяся сторона представлена недостаточно хорошо, или путем атаки упущенных конкурентами сегментов рынка. Принцип заключается в том, чтобы направлять атаку на слабые места конкурентов, а не на их сильные позиции.

На многих рынках отрасли японской экономики атаковали вначале упрочившиеся западные компании с их слабого юго-восточного азиатского фланга. И лишь после завоевания сильных позиций на этих рынках они перешли к атаке западных фирм на их внутренних рынках. В мировом масштабе компания Соса-Солла доминирует на рынке безалкогольных напитков, но в некоторых конкретных местах Перси Соса воспользовалась слабостями Соса-Солла и заняла позиции лидера.

Сегментарная атака с флангов состоит в обслуживании конкретных сегментов, которым существующие компании не обеспечивают достаточного обслуживания. Джеймс (James, 1984) приводит в качестве примера развитие сферы розничной торговли продуктами питания в США. В 1980-е годы супермаркеты укрупнялись,

придавая особое значение покупке всех нужных товаров в одном магазине и размещению за чертой города (исключительно по соображениям их размера). Не столь крупные продуктовые магазины испытывали острее проблемы. В то же время рынок небольших магазинчиков местного значения с ограниченным ассортиментом, работающих допоздна, был невелик. Главное, что клиенты были готовы платить дороже за удобства совершения покупок, и появились небольшие сети, такие как 711.

Появление Японии на рынке мотоциклов Соединенного Королевства, а позднее – и на автомобильном рынке классический пример наступательной стратегии фланговой атаки. Особенно в автомобильной промышленности японцы выгодно использовали нефтяной кризис начала 1970х годов, инспирированный ОПЕК, для обслуживания потребностей потребителей в сегменте автомобилей среднего класса. Японские машины были недорогими, надежными и обеспечивали экономичный расход топлива для пострадавших от кризиса автомобилистов. “Зацепившись” на рынке, японские производители автомобилей со временем перешли и на другие сегменты.

Решающим фактором для успеха фланговой стратегии является правильный выбор времени. Время выхода японцев на американский рынок автомобилей среднего класса было рассчитано таким образом, чтобы выгодно использовать экономический спад и беспокойство по поводу энергоресурсов. Стратегия требует определения слабых мест конкурента, его неспособности или неготовности обслуживать конкретные секторы рынка. В свою очередь, выявление незанятых мест на рынке часто требует свежего взгляда на рынок и более творческого подхода к его сегментации.

Окружение

Окружение, или осада состоит в том, чтобы взять противника в кольцо, отсекая пути снабжения, чтобы вынудить его к капитуляции. Проводя аналогии с военным делом, окружение можно сравнить с осадой средневековых замков, когда атакующие вынуждают обороняющихся закрыться в своих замках и отрезают им каналы снабжения в расчете на то, что голод заставит их сдаться. В шахматах атакующий игрок стремится отрезать короля противника, оставив его без защиты (рис. 14.4). В американском футболе нападающие блокируют защитников, чтобы помешать им создавать препятствия при голевой ситуации.

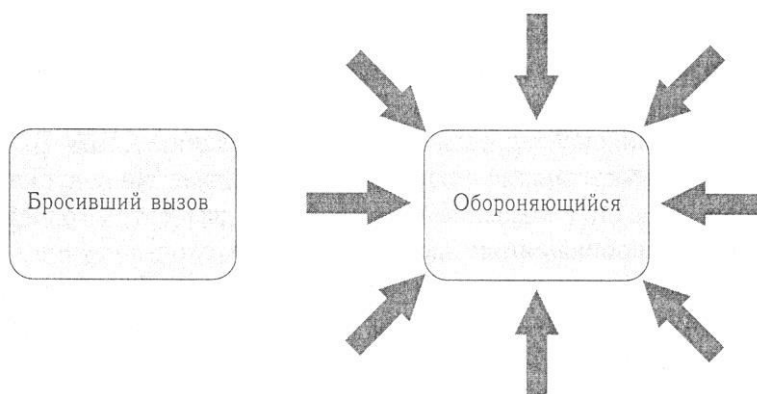


Рис. 14.4. Окружение

В бизнесе существует два подхода к проведению окружения. Первый состоит в том, чтобы постараться изолировать конкурента от поставок сырья, без которого он не сможет работать, и/или от клиентов, которых он хотел бы обслуживать. Второй подход заключается в том, чтобы попытаться предложить продукт или услугу, который во всех отношениях лучше того, что есть у конкурентов.

После своей первоначальной фланговой атаки на рынок небольших автомобилей японцы применили стратегию окружения, направленную одновременно на многие сегменты: пикапы и Land Cruiser компании Toyota, роскошные автомобили, такие как Lexus, Lexus 4x4 в США, спортивный автомобиль MX5, гоночные машины класса Ferrari компании Honda и т.д.

Обходной маневр

Стратегия обходного маневра характеризуется изменением места ведения действий с тем, чтобы обойти конкурентов. Во время Второй мировой войны линию обороны Мажино, возведенную Францией для защиты от нападения, захватническая немецкая армия просто обошла с тыла, не потратив на нее сил. В спортивных командных играх часто используют скоростной фактор, чтобы оторваться от защиты и заработать очко (рис. 14.5).

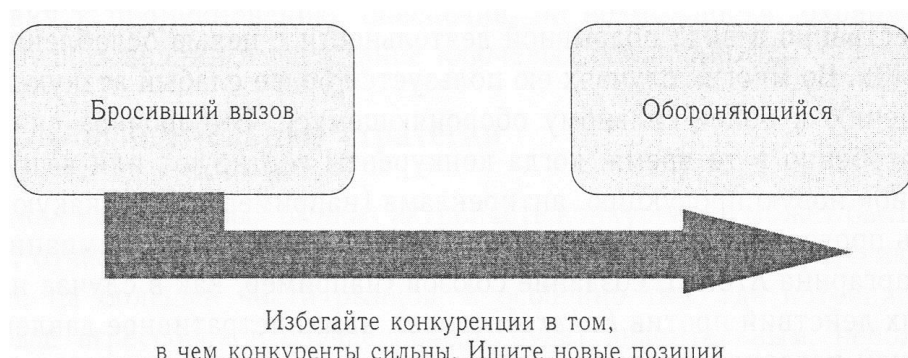


Рис. 14.5. Обходной маневр

Обходной маневр в бизнесе часто удается с помощью технологического прорыва вперед. Компания Casio обошла прочные позиции швейцарской индустрии часов, разработав и выбросив на рынок цифровые часы. Они же обошли производителей логарифмических линеек тем же приемом, создав карманные калькуляторы. После введения цифрового представления времени Swatch обошла невзрачные цифровые предложения Casio, создав элегантные и недорогие часы Swatch.

Тактика партизанской войны

Если традиционные методы наступления терпят неудачу или их применение не представляется возможным, часто обращаются к тактике партизанской войны. Во время Второй мировой войны движение французского сопротивления изматывало силы немецких оккупантов, чтобы ослабить их в процессе подготовки к высадке союзнических войск и контратаке. В шахматах игрок в ситуации, которая кажется безнадежной, может неожиданно для противника пожертвовать фигурой, если это поможет ему прорвать линию наступления противника (рис.

14.6). В боксе известны случаи, когда близкий к поражению претендент кусает ухо своего противника, чтобы прервать яростную атаку!

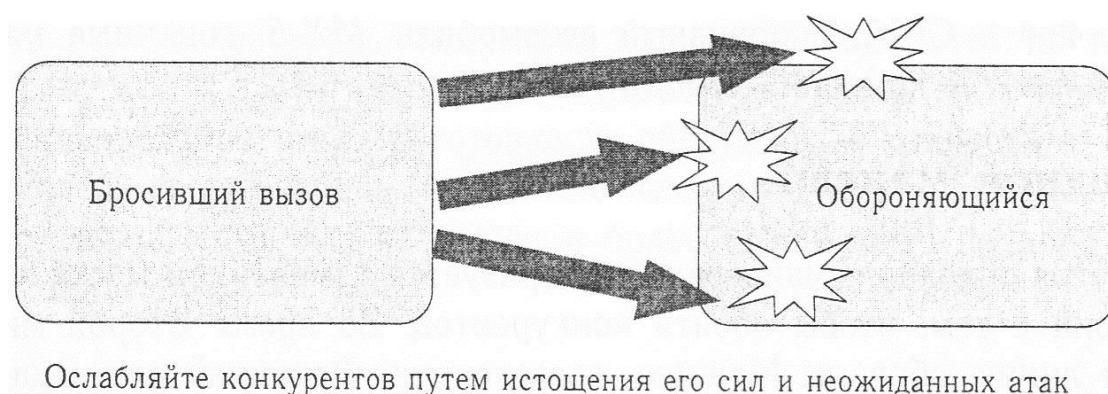


Рис. 14.6. Тактика партизанской войны

Нетрадиционная, или партизанская тактика в бизнесе применяется преимущественно в виде подрывной деятельности с целью ослабления конкурентов. Во многих случаях ею пользуется более слабый атакующий по отношению к более сильному обороняющемуся. Выборочное снижение цен, особенно в то время, когда конкуренты тестируют или выпускают на рынок новую продукцию, антиреклама (например, такая, какую попыталась провести Butter Information Council Ltd в рамках кампании против маргарина Krona), создание союзов (например, как в случае направленных действий против Laker Airways), административное давление на основной персонал и юридические действия, все это подходит для использования в указанных целях.

Тактикой партизанской войны пользуются любые по величине компании в попытке сломить сопротивление конкурентов, часто при подготовке к их уничтожению. Эффективность таких действий связана с тем, что обороняющемуся сложно выстроить подходящую защиту против применяемой тактики ввиду непредсказуемости действий противника.

14.2 УДЕРЖИВАЮЩАЯ И ОБОРОНИТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИИ

В отличие от стратегий строительства, компании, которые уже заняли прочные позиции на своих рынках, могут придерживаться в основном оборонительных стратегий, позволяющих им удерживать завоеванные позиции.

Например, для лидирующих на рынке компаний, и особенно тех, которые ведут деятельность на развитых или сужающихся рынках, главная цель может заключаться не в строительстве, а в сохранении нынешних позиций, защите их от возможных атак.

Кроме того, возможна ситуация, когда даже на растущих рынках потенциальные доходы, которые, по прогнозным оценкам, можно получить от реализации стратегии строительства, перекрываются расходами, обусловленными, например, силой и характером конкуренции (Treacy and

Wiersema, 1995). Стратегия удержания может оказаться особенно удачной для вида деятельности или ассортимента продукции, предназначенных служить источником поступления наличных средств для компании, которые необходимы для инвестирования.

14.2.1. Сохранение рынка

Объем и род действий, необходимых для удержания положения, будет варьироваться в зависимости от степени напряженности и характера конкуренции, с которой столкнется компания. Если компания занимает доминирующее положение на рынке, она может иметь превосходство по затратам благодаря положительному эффекту масштаба или своему опыту, который можно использовать как основу для защиты путем избирательного снижения цен. В альтернативном варианте можно создать препятствия к проникновению, обеспечив, по возможности, охрану своих технических знаний и удержание ключевых специалистов.

14.2.2. Оборонительные стратегии

Тогда как на некоторых рынках активность конкурентов может быть невысокой, отчего там можно относительно легко применять стратегию удержания, на большей части рынков, и особенно там, где потенциальный выигрыш агрессоров в случае победы будет значительным, необходимо явно следовать более конструктивным оборонительным стратегиям. Котлер и Синг (Kotler and Singh, 1981) предложили шесть основных видов стратегий удержания (рис. 14.7).

- Позиционная оборона
- Фланговая оборона
- Упреждающий удар
- Контр-наступательная стратегия
- Мобильная оборона
- Стратегия сокращения фронта

Рис. 14.7. Оборонительные стратегии

Стратегии фортификации и позиционная оборона

Укрепление рынка состоит в возведении барьеров вокруг компании и ее рыночных предложений для того, чтобы не подпустить к себе конкурентов. Проводя аналогию с военным делом, фортификацию можно представить в виде стены осажденной крепости с обратной стороны. Обороняющийся воздвигает самую мощную стену и роет самый большой ров, какой только может, и упорно сидит в своем укрытии, пока атакующий не устанет или у него не появятся более насущные проблемы и он не отведет свои войска. Во время Второй мировой войны Ленинград в течение 900 дней находился в осаде немецкой армии, но им так и не удалось взять его. В конечном итоге в 1944 году у Гитлера появились другие заботы, и он снял осаду (Lidell Hart, 1973). В спорте команды-лидеры могут

воздержаться от возможности дальнейшего набирания очков и укрепить свою защиту, заменив нападающих защитниками (рис. 14.8).

В бизнесе позиционная оборона строится на основе возведения барьеров для копирования и/или входа. Эффективнее всего этого добиваются за счет дифференциации предложений компании от предложений конкурентов или потенциальных конкурентов. Если дифференциацию удастся провести по признакам, не поддающимся копированию (например, за счет использования отличительных навыков, видов компетентности и активов маркетинга компании) и имеющим большое значение для клиентов, атакующим будет сложнее захватить обороняемые позиции.

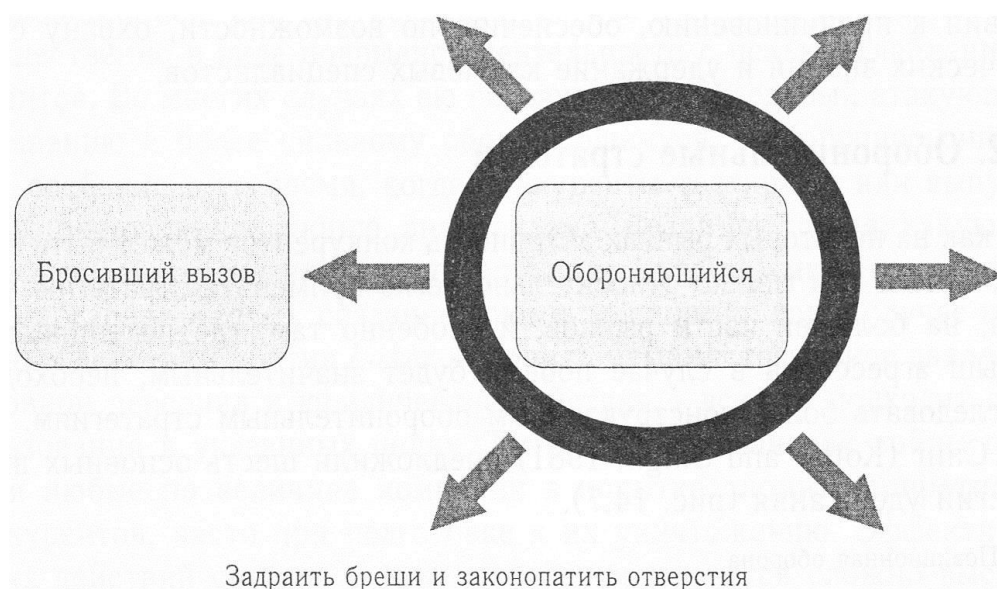


Рис. 14.8. Позиционная оборона

Что касается признанных рыночных лидеров, название бренда и репутация часто используются как основное средство удержания позиций. Кроме того, обеспечение более высокого качества, лучшего выполнения обещаний и обслуживания, лучшей (более притягательной или активной) рекламно-пропагандистской деятельности или более низких цен на основе превосходства по затратам можно использовать для возведения фортификационных сооружений вокруг рыночных позиций компании с целью защиты от фронтальной атаки.

Фортификационная защита может включать также заделывание брешей в обеспечении, чтобы не позволить конкурентам проникнуть через заграждение. Например, группа супермаркетов Tesco, лидер рынка в Соединенном Королевстве, в октябре 2002 года объявила о поглощении компании T&S, у которой работало 862 “угловых магазина” по франшизам One Stop и Nite & Day.

На долю угловых магазинов – удобных для потребителя торговых точек с ограниченным ассортиментом, но легкодоступных и работающих допоздна приходится 20 процентов розничных продаж продуктов питания Соединенного Королевства, но покупатели тратят в них в среднем по 4 фунта стерлингов за одно

посещение. Тогда как в крупных супермаркетах Tesco – 25, а в интернет-магазинах – по 70 фунтов стерлингов.

Приобретение компании Tesco позволило ей заполнить пробел на своем рынке, укрепить свое положение как лидирующей компании розничных продаж продуктов питания в Соединенном Королевстве и увеличить общую долю рынка примерно до 26 процентов. Вскоре действия компании повторила другая ведущая фирма розничной торговли Соор, которая приобрела другой франчайзинг небольших продуктовых магазинов с удлиненным режимом работы 600 Alldays.

Фланговая оборона

Фланговая оборона – подходящий ответ на фланговую атаку. Согласно стратегии атаки (см. выше) атакующий стремится направить свои силы против слабых мест обороняющейся стороны, часто используя фактор неожиданности, чтобы одержать победу.

Фланговая оборона требует, чтобы компания усилила свои фланги, не ослабляя и не делая легкой добычей никакие другие участки (рис. 14.9). Она требует от компании прогнозирования стратегии конкурентов и вероятных направлений ударов. Например, в сфере продажи продуктов питания несколько ведущих производителей фирменных товаров почувствовали растущую угрозу со стороны розничных торговцев, вводящих собственные торговые марки и использующих общие бренды. Они договорились между собой о создании продуктов под собственными торговыми марками, чтобы воспрепятствовать проникновению конкурентов на их рынок.

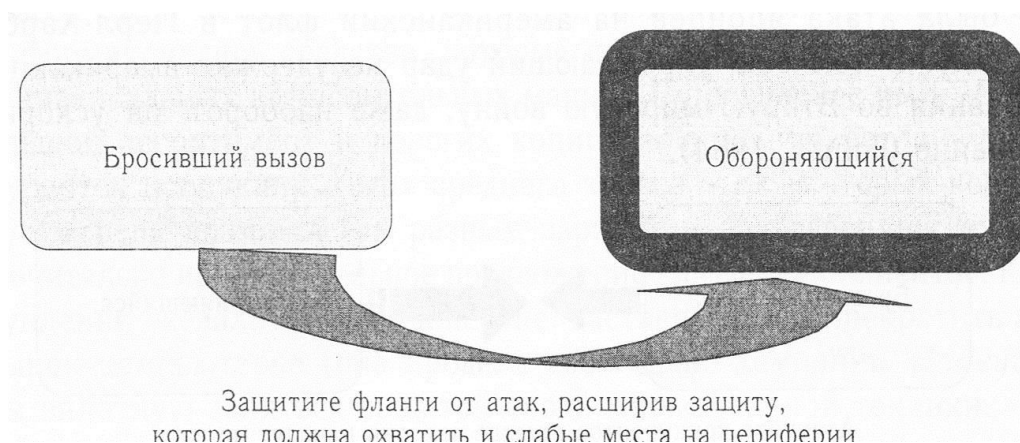


Рис. 14.9. Фланговая оборона

Принимая фланговую стратегию, необходимо в первую очередь уделить внимание вопросу о том, не будут ли новые позиции, занятые компанией в оборонительных целях, существенно ослаблять главные позиции. Например, в случае с собственными торговыми марками розничных торговцев активное сотрудничество может усиливать тенденцию закрепления собственной марки и со временем привести к отмиранию бренда. В результате многие ведущие производители брендов не будут полагаться на прочность своих брендов, чтобы выгнать с рынка конкурентов (позиционная, или фортификационная оборона в

действии). После создания рынка роскошных внедорожных автомобилей с появлением Range Rover, который иногда называют еще Hollywood Jeep, LandRover подвергся атаке со стороны многочисленных американских и японских производителей, которые продавали свои машины по более низким ценам. В ответ на это было принято решение защитить Range Rover, переместив его в более дорогую часть рынка, выпустив модель с двигателем BMW 4600 см3, и защититься с флангов моделью Land Rover Discovery. Дизайн и проверенная проходимость по любым дорогам бренда Land Rover обеспечивали Discovery огромное преимущество на рынке, благодаря которому продажи атакующих компаний были успешно вытеснены.

Второй вопрос, требующий внимания, будут ли новые позиции на самом деле надежными. Если в их основе не лежит прочность компании или активы ее маркетинга, они могут оказаться менее защитимыми, чем первоначальные позиции компании.

Превентивная оборона

Превентивная оборона заключается в нанесении удара по потенциальному агрессору прежде чем он сможет подготовиться к атаке. Задача состоит в том, чтобы нанести физический или деморализующий удар, который не даст атакующему напасть первым (рис. 14.10).

В военных сражениях классической попыткой нанести упреждающий удар была атака японцев на американский флот в Перл-Харбор в 1941 году. В том бою упреждающий удар не удержал американцев от ввязывания во Вторую мировую войну, даже наоборот, он ускорил их вступление (James, 1984).



Рис. 14.1. Упреждающий удар

В бизнесе превентивная оборона может заключаться в фактической атаке на конкурентов (как в случае с подрывом деятельности конкурентов по тестированию рынка) или лишь в подаче знака о намерении сразаться на конкретном фронте и готовности выделить необходимые ресурсы для защиты от атакующего.

Когда компания Goldenfry уже была готова развернуть массированное наступление на рынок гранулированных соусов, обороняющаяся сторона, Bisto, нанесла мощный упреждающий удар, обзвонив крупных клиентов и проведя подробнейшие рыночные исследования, которые продемонстрировали превосходство продукции компании Bisto. На розничных торговцев обрушилась

лавина акций по стимулированию сбыта для гарантии, что они по-прежнему завозят на склады и торгуют Bisto, и у претендентов на рынок не осталось шансов.

СунЦзы (Sun TzuKhuo, 1992) подытожил философию, стоящую за превентивной обороной: “Величайшее военное искусство покорить врага без кровопролития”. К сожалению, удержать агрессора удастся не всегда. В отсутствие самого оптимального варианта лучшим решением будет быстро нанести ответный удар, прежде чем атака наберет силу. Для этого служит контратака.

Контрнаступательная стратегия

Хотя идеальной обороной было бы удержание противника от потенциальной атаки до ее начала, быстрая контратака с целью задушить агрессора “в зародыше” может оказаться не менее эффективной. Суть контрнаступательной стратегии состоит в том, чтобы выявить уязвимые места атакующего и нанести по ним сокрушительный удар.

Когда компания Хегох попыталась вторгнуться на рынок универсальных вычислительных машин, напрямую конкурируя с признанным лидером рынка, компания IBM развернула классическое контрнаступление на бизнес Хегох, который служил для нее источником безбедного существования (копировальные аппараты). Копировальные устройства среднего класса были основными источниками прибыли для Хегох, и, более того – формировались средства, которые позволили Хегох атаковать рынок универсальных вычислительных машин. В противовес им у IBM был небольшой ассортимент недорогих копировальных аппаратов прямых конкурентов – продукции Хегох среднего класса, для которых компания предусмотрела возможность разных вариантов долгосрочной аренды исключительно привлекательное предложение для мелких клиентов. Контрнаступление оказало нужное действие, заставив Хегох прекратить атаку на рынок компьютеров (она продала свою долю компании Honeywell, чтобы вплотную заняться защитой своей множительной техники).

Контрнаступательная стратегия наиболее эффективна тогда, когда атакующий становится уязвимым, если ему приходится распылять свои ресурсы. В результате появляются слабые места, которые следует защищать.

Мобильная оборона

Как военная стратегия, мобильная оборона была в моде в 1980х и 1990х годах. Она заключается в создании “гибких средств реагирования”, которые позволяют обороняющемуся менять обороняемый рубеж в зависимости от угроз и возможностей, связанных с окружением компании или действиями конкурентов (рис. 14.11). Одним из примеров гибкого реагирования служат американские Силы быстрого реагирования. В бизнесе мобильная оборона создается благодаря готовности компании постоянно модернизировать и улучшать продукцию, которую она предлагает на рынке.



Рис. 14.11. Мобильная оборона

Успех Persil на рынке стиральных порошков Соединенного Королевства в огромной мере обусловлен постоянной работой, направленной на обеспечение соответствия продукта изменяющимся потребностям клиентов. Бренд, который является лидером рынка уже около половины века, многократно менял свой состав по мере того как изменялись привычки потребителей, связанные со стиркой белья. Изменение состава порошка для стиральных машин с верхней загрузкой, фронтальной загрузкой, автоматических стиральных машин, а позднее – машин для стирки в прохладной воде, обеспечили бренду на долгое время хорошие позиции по сравнению с продукцией конкурентов.

Любопытно, однако, что за последние тот Persil дважды заходил слишком далеко: первый раз – когда компания модифицировала порошок, добавив в его состав биологически активный компонент. Большинство других стиральных порошков пошли этим путем для того, чтобы улучшить отстирывающие свойства порошка. Однако для значительной части населения биологический продукт был нежелателен (такие порошки могут вызывать раздражение кожи у людей с определенными видами чувствительности).

Бурные протесты клиентов привели к повторному выводу на рынок порошка Original Persil. Через несколько лет Persil сделал новое предложение, на этот раз представив покупателю еще более разрушительный Persil Power с усиленным действием магния. Вначале Unilever отвергала претензии своих конкурентов компании Procter & Gamble по поводу того, что Persil Power портит одежду при многих условиях стирки. Но через несколько месяцев на рынке опять появился Original Persil. Мобильная оборона является важнейшим стратегическим оружием на рынках, где технологии и/или желания и потребности клиентов меняются очень быстро. Неспособность идти в ногу с этими изменениями может привести к тому, что компанию можно будет взять фланговой атакой или обходным маневром.

Оборона методом сокращения фронта

Стратегия сокращения фронта, или стратегический уход с рынка требует сдачи непригодных для обороны позиций с целью уменьшения чрезмерного растягивания ресурсов, чтобы сконцентрироваться на основном виде деятельности компании, который можно защитить от нападения (рис. 14.12).

В 1980х годах компания Tunnel Cement провела рационализацию своих видов деятельности под воздействием конкурентного давления и неблагоприятных экономических условий. После принятых мер деятельность компании сконцентрировалась на двух основных направлениях, где у компании были специфические и защитимые возможности: химические продукты и утилизация отходов.

В сфере розничных продаж Соединенного Королевства компания Woolworth провела рационализацию своей деятельности в 1987 году, сведя ее к шести основным областям “Операционного фокуса”, в которых, как она считала, она занимает защитимые позиции. Компания BHS недавно ушла из бизнеса розничной торговли продуктами питания, а Boots – из сферы электротоваров, чтобы сконцентрироваться на своих основных направлениях розничной торговли.

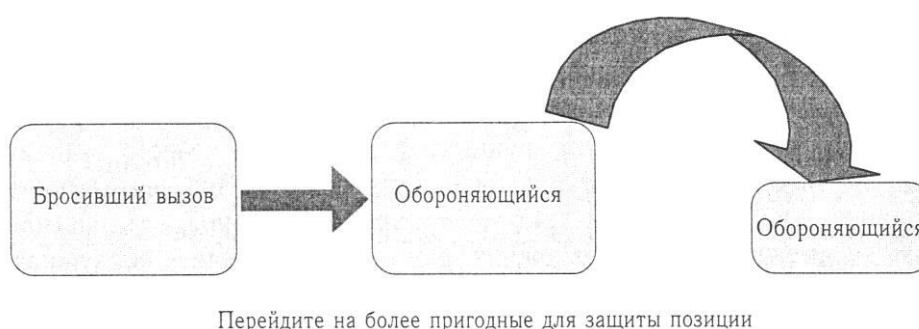


Рис. 14.12. Сокращение фронта (целенаправленная оборона)

Стратегический уход обычно необходим в тех случаях, когда компания чрезмерно увлеклась диверсификацией и намного отдалилась от ключевых навыков и отличительных видов компетентности, которые обеспечивали ей конкурентное преимущество. В 1990х годах многие компании табачных изделий начали абсолютно несвойственную им деятельность и в итоге оказались на непригодных для обороны позициях, и в следующем тысячелетии были вынуждены изъять оттуда свой капитал.

14.3. СТРАТЕГИИ РЫНОЧНЫХ НИШ

Стратегии рыночных ниш, сконцентрированные на небольшом сегменте общего рынка, больше всего подходят для мелких и средних компаний, ведущих деятельность на рынках, где доминируют крупные операторы. Стратегии являются особенно удачным решением в условиях, когда внутри общего рынка есть явно прибыльные, но не охваченные надлежащим обслуживанием участки, и когда компания имеет готовое или может создать новое отличительное преимущество в обслуживании данного участка.

В стратегии рыночных ниш есть два основных аспекта. Это, во-первых, выбор участков, сегментов или рынков, на которых следует сосредоточить деятельность компании. И, во-вторых, концентрация усилий исключительно на обслуживании этих рыночных целей (рис. 14.13).

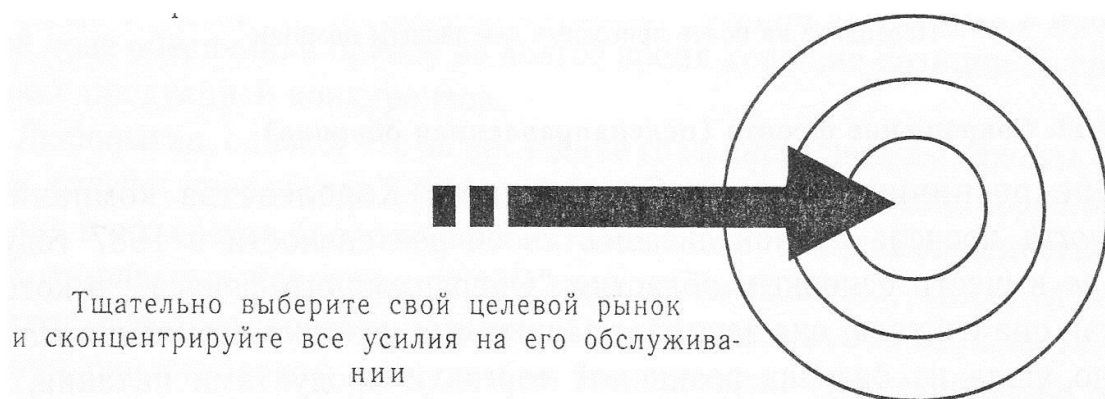


Рис. 14.13. Стратегия рыночных ниш

14.3.1. Выбор места ведения действий

Важным качеством успешного участника рынка, избравшего стратегию поиска рыночных ниш, является его способность творчески сегментировать рынок с целью выявления новых и потенциальных ниш, до настоящего времени не охваченных крупными конкурентами. Место ведения действий, или ниши, на которых будет сконцентрирована деятельность компании, необходимо выбирать с учетом привлекательности рынка (или ниши) и имеющейся или возможной прочности компании в обслуживании этого рынка.

Для участника рынка, избравшего стратегию поиска рыночных ниш, второй момент зачастую бывает гораздо важнее. Например, крупнейшие производители автомобилей сосредоточили все свое внимание на массовых сегментах автомобильного рынка в надежде сократить расходы за счет массового производства унифицированных деталей и элементов и положительного эффекта масштаба при работе сборочного конвейера.

Поэтому более мелкие специфические сегменты рынка остались открытыми для участников, избравших стратегию поиска рыночных ниш, где крупные производители не готовы вести конкурентную борьбу. По отношению к общему рынку автомобилей эти сегменты (например, небольших спортивных автомобилей) можно было бы считать относительно непривлекательными, но для мелкого оператора, такого как Morgan Cars со скромными целями роста и прибыли, они представляют идеальную нишу, где компания может в полной мере проявить все свои умения. Портфель заказов Morgan заполнен, работники имеют высокие гарантии занятости и очень довольны своей работой в компании, выпускающей качественные автомобили ручной сборки.

14.3.2. Концентрация усилий

Суть стратегии рыночных ниш состоит в том, чтобы сосредоточить свою деятельность на избранных целях и не позволить компании слепо добиваться внимания любого потенциального клиента. Проведение стратегии рыночных ниш требует дисциплины для концентрации усилий на выбранных целях.

Хаммермеш (Hammermesh et al., 1978) обследовал ряд компаний, которые успешно применили стратегию рыночных ниш, и пришел к заключению, что их работа основывается на трех основных принципах:

1. **Способность сегментировать рынок творчески**, сосредоточив свою деятельность лишь на тех участках, на которых у них были достоинства, особо ценные для клиентов. В индустрии металлической тары (которая конкурирует с производителями емкостей из стекла, алюминия, покрытого фольгой картона и пластика) компания Crown Cork and Seal сосредоточилась на двух сегментах: металлические банки для продуктов, которые трудно удерживать в таре, таких как пиво и безалкогольные напитки, и баллончики для аэрозолей. В обоих этих сегментах компания сформировала значительные активы маркетинга благодаря специализированному использованию технологий и более качественному обслуживанию клиентов.
2. **Эффективное использование ресурсов исследований и разработок.** Если ресурсы исследований и разработок компании неизбежно являются более ограниченными, чем у крупных конкурентов, их необходимо использовать там, где они могут послужить эффективнее всего. Часто это означает, что компании следует сконцентрироваться не на новаторских изысканиях, а на совершенствовании тех существующих технологий, которые обеспечивают более насущные полезности для клиентов.
3. **Расчеты на скромные цели.** Компании, которые руководствуются в своем деле принципом “малые достижения – это прекрасно”, придают больше значения эффективной работе, чем стремлению любой ценой добиться роста. Концентрация усилий на рынках, где компания решила вести конкурентную борьбу, ведет к специализации и завоеванию более прочных, более защитимых позиций.

Эти три принципа, которыми четверть века пользуются компании, избравшие для себя стратегию рыночных ниш, все так же актуальны и сегодня.

14.4 СТРАТЕГИИ СБОРА УРОЖАЯ

Стратегии строительства, удержания и рыночных ниш применимы по отношению к продуктам и услугам компании, которая обладает некоторым потенциалом либо роста, либо получения доходов на будущее.

На определенном этапе жизненного цикла большинства продуктов и услуг становится ясно, что у них нет долгосрочного будущего. Причиной тому могут быть радикальные изменения потребностей клиентов, за которыми не может угнаться предложение компании. Или же возможны изменения техники и технологий, в результате которых предложение морально устаревает. В таких условиях можно придерживаться стратегии сбора урожая (получения максимальных прибылей) с целью извлечения максимума из продукта, прежде чем он окончательно “умрет” или будет снят с рынка (рис. 14.14).



Рис. 14.14. Стратегии сбора урожая

Котлер (Kotler, 1997) определяет сбор урожая как: “Стратегическое решение руководства о сокращении инвестиций в организацию в надежде сократить расходы и/или увеличить приток денежной наличности. Компания допускает падение объема продаж/или снижение доли рынка, но надеется, что упущенная прибыль будет с избытком компенсирована снижением расходов. Руководство прогнозирует падение продаж в конечном итоге до базового уровня потребностей. Вид деятельности будет ликвидирован, если на этом базовом уровне потребностей невозможно будет заработать или если ресурсы компании смогут принести больше прибыли при использовании в любом другом направлении”.

Кандидатами для стратегии сбора урожая могут быть такие виды деятельности или отдельные продукты, которые приносят компании убытки, несмотря на то, что на них регулярно выделяются административные и финансовые ресурсы компании, или такие виды деятельности или продукты, которые вот-вот устареют в связи с новаторской деятельностью компании или ее конкурентов.

Внедрение стратегии сбора урожая предусматривает сокращение маркетинговой поддержки до минимума с целью снижения расходов на рекламу, поддержку продаж и дальнейшие исследования и разработки. Как правило, проводится оптимизация ассортимента продукции, что позволяет компании сократить производство и другие прямые расходы. Кроме того, возможно некоторое повышение цен для улучшения разницы между себестоимостью и продажной ценой в ожидании снижения объемов производства.

14.5 ЛИКВИДАЦИЯ/ИСКЛЮЧЕНИЕ

Если компания приходит к выводу, что проведение политики сбора урожая не представляется возможным, например, в случаях, когда, несмотря на все усилия, вид деятельности или продукт упорно приносит компании убытки, внимания может заслуживать ликвидация, или исключение из портфеля работ компании (рис. 14.15).

Ликвидация – решение о выходе с конкретного рынка или из конкретного бизнеса никогда не дается компании с легкостью. При рассмотрении конкретного вида деятельности или продукта как кандидатов на исключение крайне важно исследовать роль такого бизнеса в общем портфеле работ компании.

Одна компания, ведущая деятельность как на потребительском, так и на промышленном рынке, изучила портфель своих работ и обнаружила, что ее промышленные операции в лучшем случае выходили в ноль, в зависимости от способа распределения прямых расходов. Однако последующий анализ показал, что промышленные операции давали решающий толчок технологическим разработкам компании, используемым на потребительских рынках, на которых она работала.

Более высокие насущные технические потребности промышленных клиентов компании стимулировали подразделение исследований и разработок улучшать используемые ею базовые технологии. Эти технологии направлялись в потребительскую часть бизнеса, что обеспечивало компании прочность на этих рынках. Без промышленных операций это был бы еще вопрос, смогла бы компания добиться такого успеха на потребительских рынках. В данном случае совершенно очевидно, что промышленные операции не играли экономической роли, и ликвидация по экономическому признаку могла бы погубить компанию.

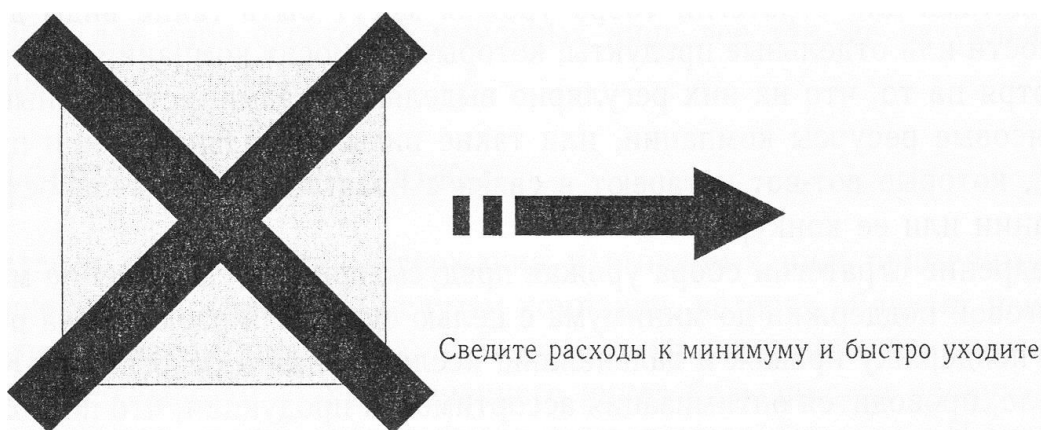


Рис. 14.15. Стратегии отторжения

Как только решение о ликвидации будет принято, и все направления других видов деятельности компании получат тщательную оценку, внедрение принятой стратегии будет заключаться в выходе с рынка или из бизнеса как можно быстрее и дешевле.

14.6 ПРИВЕДЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ В СООТВЕТСТВИЕ СО СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ЗАДАЧАМИ

Описанные выше альтернативные стратегии требуют от руководства совершенно разных способностей для их реализации. Наверное, каждому понятно, что руководитель, который отлично справляется с созданием прочного положения для нового продукта, должен обладать достоинствами, отличающимися от способностей менеджера, умеющего извлечь максимальную

прибыль из стареющего продукта. Уиссема и др. (Wissema et al, 1980) предлагает следующие типы руководителей для решения каждой из представленных выше задач.

Пионеры и завоеватели для стратегий строительства

Пионер прекрасно подходит для работы с поистине новаторским продуктом; он стремится провести революционные изменения на рынках, где работает. Пионер – это человек, имеющий не такое мнение, как у всех, который отличается гибкостью, творческим складом и, вероятно, кипучей активностью. К этой категории можно отнести многих предпринимателей, таких как Джефф Безос из Amazon.com или Джеймс Дайсон, прославивший своим именем пылесосы.

Для завоевателя же больше всего подходит сложившийся рынок. Главными качествами завоевателя являются творческий, но методичный подход; это человек, который организационно создает коллективы, способный разрабатывать логически последовательные и рациональные стратегии перед лицом потенциально непреклонных конкурентов.

Администраторы для удержания позиций

Администратор постоянен, отлично справляется с рутинной работой, вероятно, интроверт и конформист. Эти качества чрезвычайно удачно подходят для удержания/сохранения позиций. Администратор крепко держит бразды правления.

Нацеленные творцы для стратегии рыночных ниш

Данный тип руководителя во многих отношениях похож на завоевателя, но ему недостает, особенно на первых порах, более творческого чутья в определении того, куда следует направлять внимание. Однако после определения цели он полностью концентрируется на ней за счет любых других отвлекающих факторов.

Экономайзеры для стратегии ликвидации

Дипломат в ведении переговоров (или человек, выполняющий грязную работу!) необходим для того, чтобы избавлять компанию от невыгодной для нее деятельности, часто перед лицом внутреннего сопротивления.

14.7 Заключение

После постановки всех задач компания может применять целый ряд стратегий. Эти стратегии можно обобщить в виде пяти основных типов: строительство; удержание; сбор урожая; ниши; ликвидация. Для внедрения каждого типа стратегий потребуются разные способности руководящего персонала. Важной задачей первых лиц компании является обеспечение того, чтобы менеджеры, которым поручено выполнять определенную задачу, имели необходимые для этого способности и качества.

Пример из практики. BSkyB

Наземная телеведущая компания ITV вчера пообещала, что сама будет показывать игры своему спутниковому конкуренту British Sky Broadcasting, запуская цифровой спортивный канал, основное внимание на котором уделяется футболу.

Канал ITV Sport задуман в противовес BSkyB, которая мертвой хваткой держит телевизионное освещение национальной игры. Но с учетом того, что канал, который в первый год своего существования обойдется, по оценкам, в 150 млн. фунтов стерлингов, аналитики сомневаются в целесообразности запуска в условиях, когда прибыли ITV от рекламы круто идут вниз.

Стюарт Преббл, исполнительный директор /ТУ, сообщил, что запуск был частью стратегии вещательной компании, направленной на расширение деятельности с переходом от основного занятия свободного вещания в сферу многоканального вещания. “Футбол – главная движущая сила, стоящая за ростом популярности платного телевидения”, сказал он.

Компания BSkyB использовала прямые трансляции футбольных матчей как оружие в успешной борьбе за лидерство в сфере многоканального телевидения, выкладывая более 1 млрд. фунтов стерлингов за право трансляции игр премьер-лиги.

Конкурирующие платные платформы, такие как операторы кабельного телевидения и ITV Digital, были вынуждены транслировать спортивные каналы Sky, усиливая господство группы спутникового вещания. Захват компанией BSkyB информационного наполнения, которое вызывает повышенный интерес аудитории, рассматривается в Управлении законной торговли. “Платная телевизионная платформа не может зависеть от конкурентов в показе своих основных каналов, поэтому для нас было крайне необходимо начать формирование собственного качественного информационного наполнения”, заявил мистер Преббл.

У канала ITV Sport есть права на трансляцию игр национальной футбольной лиги, кубковых матчей и лиги европейских чемпионов. После запуска канала в августе абоненты будут платить ежемесячно по 6,99фунта. Но некоторые аналитики считают, что провоцировать очередную драку с BSkyB полное безрассудство со стороны ITV, когда она уже нетвердо стоит на ногах после своих дорогостоящих попыток выставить ITVDigital против спутниковой платформы.

Они предупреждают: чтобы ITV Sport приносил прибыль, канал необходимо сделать доступным для максимального количества зрителей, вносящих оплату, в том числе, для абонентов 5 м Sky Digital. Согласие обеспечивать спортивный канал для кабельного оператора aNTL, которое вчера дала компания ITV, показывает, что услуга, вероятнее всего, будет доступной для всех конкурентов ITV Digital.

Это будет ударом для Роба Файфа, главного операционного директора ITV Digital, который ведет борьбу внутри компании за то, чтобы это был

эксклюзивный канал собственной платной платформы компании ITV. Он аргументировал это тем, что канал будет привлекать новых абонентов, и высказал опасение, что услуга может лишиться полезности, если она будет доступной конкурирующим платформам.

ITV Digital, который, по оценкам, обойдется в 1,1 млрд. фунтов стерлингов, прежде чем выйдет на уровень безубыточности в 2003 году, отстает от своих спутниковых и кабельных конкурентов, насчитывающих примерно по 1 млн. абонентов, в то время как все больше клиентов прекращают смотреть его.

Бизнес, который раньше называли ONdigital, вчера был повторно запущен как ITV Digital, подчеркивая тот факт, что компания ITV вышла в мир многоканального вещания. Кроме того, предпринятый шаг свидетельствует об объединении активов платного телевидения компаний Granada и Carlton Communications с их долей участия в ITV. Эта пара компаний совместно владеет ITV Digital; они являются наиболее влиятельными акционерами ITV.

Торжественное открытие ITV Sport и вторая жизнь бренда ONdigital предназначались для того, чтобы ознаменовать собой начало новой страницы в деятельности наземной телевещательной компании после долгих месяцев изнуряющего труда в условиях падения прибылей от рекламы.

В письме к премьер-министру Тони Блэру, содержание которого не удалось сохранить в секрете, Granada предупреждала, что ITV может оказаться в руках иностранцев, а каналу ONdigital угрожает закрытие.

Должностные лица ITV заявили о том, что вчерашние события показали: компания ITV не находится на грани отказа от участия в цифровом телевидении, а напротив пускает все более глубокие корни. Но вещательная компания пока еще не вышла из затруднительной ситуации. Снижаются шансы на то, что осенью рекламные прибыли восстановятся.

Вопросы для обсуждения

1. Какие стратегии подходят предприятиям, конкурирующим между собой в период зарождения цифрового телевидения?

2. Какую стратегию выбирает ITV относительно BSkyB? Велика ли вероятность успеха стратегии ITV1 Как можно обосновать выбор стратегии ITV7

Есть ли какие-либо конкурентные стратегии, которые могли бы оказаться успешными против сильной опорной стратегии BSkyB? Какие стратегии выбрали многочисленные поставщики цифровых передач для того, чтобы сохранить свою жизнеспособность в условиях господства столь сильного лидера на рынке?

15. Конкуренция, основанная на стратегических союзах и сетевых организациях

Реальные условия конкуренции ради выживания и процветания в сложной и стремительно меняющейся среде существования бизнеса обуславливают создание союзов с другими компаниями. Стратегические отношения между независимыми компаниями, ведущие к сотрудничеству, приобретают все большую значимость.

Крейвенс (1997)

“В джунглях появился новый зверь...”

Слова исполнительного руководителя, описывающего сетевую организацию своего конкурента, – цитата в работе **Сноу** (1997)

ВСТУПЛЕНИЕ

Как уже говорилось во вступительной части, в 2000е гг. исполнительным руководителям многих организаций по всему миру ничего не остается как смириться с тем фактом, что им придется выходить на рынок в изменившихся условиях, которые уже никогда не станут прежними. Последствия этих радикальных изменений окружающей среды будут более подробно рассмотрены в главе 20. Характеристики новых окружающих условий вкратце таковы:

- **дефицит ресурсов:** и в буквальном смысле в физической среде, и в плане создания корпораций меньших размеров, упрощенных, обладающих четкой стратегической направленностью;
- **усиление конкуренции**, нередко со стороны новых источников, новых типов конкурентов, новых технологий внутри страны и за рубежом;
- **завышенные ожидания** искушенных и хорошо информированных клиентов, связанные с обслуживанием и качеством, требующим специализированного опыта и знаний на уровне рынка;
- **давление со стороны сильных дистрибьюторов**, таких как розничные предприятия в сфере маркетинга потребительских товаров, направленное на достижение еще большей экономии затрат в цепочке поставок;
- неизбежная **интернационализация рынков и конкуренции**,
- движимая такими технологическими силами, как сеть Интернет и всемирная паутина;
- **ускорение темпов изменений** рынков и технологий;
- более **нестабильные и непредсказуемые рынки**.

Изменения подобного рода связаны с эволюцией новых организационных форм, обеспечивающих детализацию и переход функций:

“Организации будущего скорее всего будут разделены в вертикальном направлении: функции, которые обычно выполнялись одной организацией, будут реализовывать независимые организации. Функции разработки и дизайна продуктов, производства, распределения... будут объединены и временно

приведены в соответствие с помощью разнообразных механизмов рынка”. (Miles and Snow, 1984).

Следствием таких конкурентных и рыночных условий стало возникновение стратегий, направленных на сотрудничество и партнерство с другими организациями в качестве ключевого элемента в процессе выхода на рынок. Объединения организаций носят различные названия – маркетинговые партнерства, стратегические союзы и маркетинговые сети (Piercy and Cravens, 1996). Во многих аспектах это – еще один вид маркетинга отношений. Приоритетной задачей руководства является более эффективное управление отношениями с клиентом, но наряду с этим существует потребность в поддержании отношений с компанией-партнером. Эти новые организации основаны на сотрудничестве и не похожи на других. Они “характеризуются гибкостью, специализацией, концентрацией внимания на маркетинге отношений, а не на рыночных сделках... для того чтобы быстро и гибко реагировать на все более стремительные изменения в технологиях, конкуренции и предпочтениях потребителей” {Webster,1992}.

Появление сетевых организаций, основанных на сотрудничестве и связанных между собой различными формами союзов, стало основным стратегическим достижением во многих отраслях:

- почти 50 процентов доходов корпорации Corning Inc. Поступает благодаря союзам и совместным предприятиям;
- в ведущей компьютерной компании Compaq принята стратегия, направленная на освоение высококласной магистрали передачи информации путем создания 20 стратегических союзов с телекоммуникационными компаниями и компаниями по разработке программного обеспечения;
- в отрасли международных авиаперевозок господствующее положение принадлежит нескольким группам авиакомпаний, таким как One World и Star Alliance, которые выступают в качестве конкурирующих союзов по всему миру;
- поиск внешних источников и образование сетевых организаций стали основными стратегиями агентств, специализирующихся на маркетинговых исследованиях, таких как A.C. Nielsen (Piercy and Cravens, 1996).

Исходя из этих причин, обдумывая реализацию собственных стратегий, а также стремясь к пониманию новых форм конкуренции, возникающих на рынке, важно принимать во внимание значимость существующих стратегических союзов и последующее развитие сетевых организаций, связанных между собой различными формами сотрудничества отношений. К тому же не менее важно подчеркнуть, что некоторые стратегические проблемы, возникающие в союзах и сетевых организациях, выходят далеко за рамки сотрудничества между компаниями и ведут к возникновению новых организационных форм и новых способов работы с клиентами.

В качестве структурной основы для ведения конкуренции путем создания стратегических союзов и сетевых объединений будут рассмотрены следующие вопросы:

- влияние эпохи стратегического сотрудничества на выбор стратегий;
- типы партнерства, сотрудничества и стратегических союзов, возникающие на рынке, как основа создания сетевых организаций;
- формы, которые принимают сети сотрудничающих организаций, и развитие новых организационных форм для маркетинга, основанного на сетевых связях;
- значение стратегических союзов как конкурентной силы на глобальных рынках;
- риск, связанный со стратегиями сотрудничества и образования союзов;
- план управленческих действий с детализацией вопросов, требующих решения при оценке стратегий, основанных на создании союзов, как один из способов выхода на рынок.

15.1 ЭПОХА СТРАТЕГИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

Крейвенс и Пирси (Cravens and Piercy, 1994) доказывали, что такие факторы, как стремительно меняющиеся рынки, сложный набор технологий, дефицит важнейших навыков и ресурсов, а также более требовательные клиенты способствуют тому, что организация сталкивается с беспрецедентным количеством разнообразных проблем (например, см. Tapscott and Castor, 1993; Gummesson, 1994). Основной особенностью реагирования на эти проблемы является признание многими руководителями предприятий огромной значимости создания отношений с другими компаниями ради эффективной конкуренции в условиях нестабильной и стремительно меняющейся постиндустриальной эпохи, на пороге которой стоит экономика развитых стран.

В действительности мы находимся на этапе перехода от эпохи конкуренции к эпохе стратегического сотрудничества. На рис. 15.1 проиллюстрированы некоторые типы отношений между организациями, которые нам все чаще приходится учитывать при разработке эффективных маркетинговых стратегий. Связи по вертикальным каналам и сотрудничество между поставщиком и производителем, а также горизонтальные связи в форме стратегических союзов и совместных предприятий все они характеризуются растущим вниманием к сотрудничеству и партнерству, а не просто к выполнению контрактных обязательств.

Эти новые основанные на сотрудничестве отношения с клиентами, поставщиками, дистрибьюторами и даже с конкурентами в результате ведут к образованию множества новых организационных форм. Все эти формы обычно объединяются в одну категорию под названием “сетевые организации”, члены которых могут представлять собой виртуальные корпорации (Achrol, 1991; Quinn, 1992; Ring and Van de Ven, 1992; Webster, 1992; Business Week, 1993).

Как убедимся в дальнейшем, первые такие организации в основном возникали в секторе услуг, а сейчас все более распространенными становятся сетевые организации, охватывающие целые комплексы из нескольких цепочек поставок.

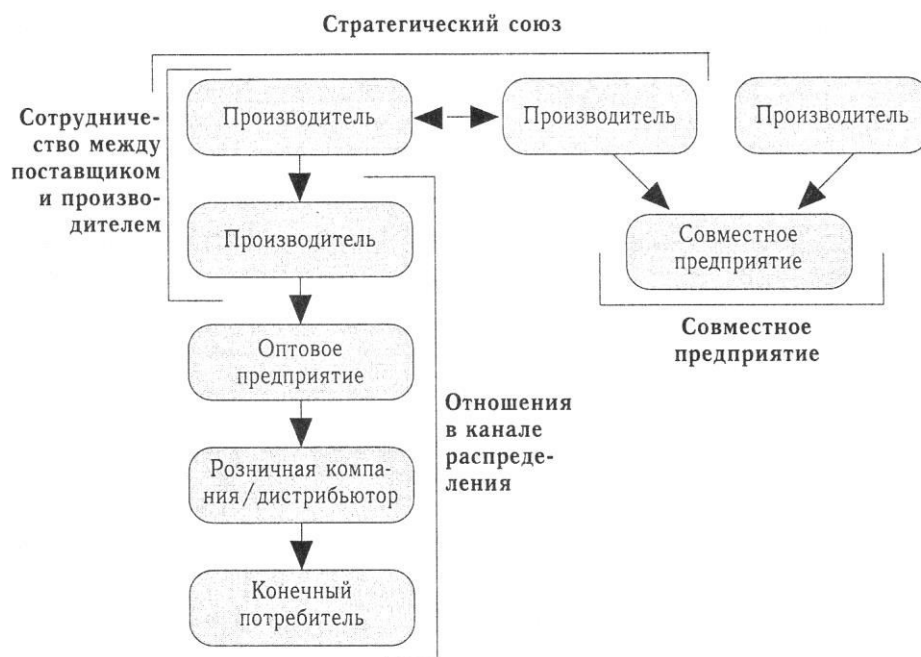


Рис. 15.1. Примеры отношений между организациями

Фактически организационная форма сетевых организаций может стать доминирующей в двадцать первом веке. Джон Скалли, бывший в то время президентом компании Apple Computers, подчеркнул революционный характер изменений, происходящих в традиционных иерархических по форме организациях, а также урегулирование их традиционно противоречивых отношений с поставщиками и конкурентами: “ парадигма – это сеть, а не католическая церковь или армия” (Sculley, 1992).

Ниже мы рассмотрим целый ряд примеров сетевых организаций, но одной из определяющих особенностей сетевой организации является выполнение маркетинговой и других функций предприятия различными независимыми организациями и индивидуумами процесс “вертикальной детализации” (Cravens et al, 1994). Сеть – это горизонтальная организационная форма, подразумевающая взаимодействие между партнерами, а не многочисленные уровни деятельности традиционной иерархической организации.

На самом деле изменение традиционных иерархических форм организаций происходят в результате применения стратегий, направленных на создание союзов и сетевых объединений. Структура сетевых организаций в некоторых аспектах напоминает систему каналов дистрибьюторских сетей (например, отношения между поставщиками и производителями, рыночными посредниками и конечными потребителями). Но вместе с тем в сетевых организациях могут быть представлены как горизонтальные, так и вертикальные структурные связи (например, сотрудничество между поставщиками, а также связи в цепочке поставок).

Более того, сетевые организации нередко являются комплексными, к тому же они подвержены более частым изменениям по сравнению с традиционными дистрибьюторскими каналами. Интересно то, что недавно концепции сетевых

организаций воссоединились с традиционными структурами дистрибьюторских каналов, приняв форму основанных на сотрудничестве “каналов партнерства”, выходящих далеко за рамки традиционных отношений в дистрибьюторских каналах (Buzzell and Ortmeier, 1994).

Как правило, деятельность сетевых организаций ведется с помощью сложных информационных систем и систем поддержки принятия решений, нередко глобальных по своим масштабам и выполняющих множество функций, аналогичных функциям управления и контроля в традиционной иерархической организации (Tapscott and Castor, 1993). В результате сеть является гибкой и способной адаптироваться к переменам, а наиболее успешные сетевые структуры ориентированы на клиента, то есть сетевая организация в своей деятельности руководствуется потребностями и предпочтениями покупателей (Powell, 1990).

Квинн (Quinn, 1992) характеризует сетевые организации как “интеллектуальные предприятия” и описывает разнообразные структурные концепции, например, бесконечно плоские организации, организации в виде паутины, “звездные россыпи” и инвентируемые организации. Как мы убедимся далее, структуры сетей, образующихся в результате, могут оказаться сложными и непонятными.

Связи между организациями в сети могут охватывать всех: от поставщиков до конечных потребителей и /или реальных или потенциальных конкурентов. В сетевую организацию могут также входить агентства по предоставлению специализированных услуг, например, рекламных, исследовательских, консалтинговых и дистрибьюторских. Отношения между фирмами в сетевой организации могут быть построены на простых коммерческих контрактах традиционного типа, например, контрактах купли-продажи, договорах о сотрудничестве между поставщиком и производителем, а также на создании стратегических союзов или партнерств, консорциумов, франшиз и дистрибьюторских связей, совместных предприятий или вертикальной интеграции (Doz, 1988; Achrol, 1991; Anderson and Narus, 1993; Bucklin and Sengupta, 1993; Cravens et al., 1993). Эти отношения будут более подробно рассмотрены ниже.

Исходя из этих общих положений о сетевых организациях, далее мы попытаемся составить структурную основу для оценки и разработки сетевой организации в рамках реализации маркетинговой стратегии и в качестве кардинального изменения сценария конкуренции. Тем не менее, важно признать, что мы обладаем ограниченным пониманием парадигмы сетевой организации, хотя и знаем, что она отличается от других: “Эти отношения существенным образом отличаются от отношений, регулируемых рынками или иерархиями, и в связи с этим исследователи и менеджеры сталкиваются с совершенно новыми проблемами” (Ring and Van deYen, 1992).

15.2 ФАКТОРЫ, ФОРМИРУЮЩИЕ СТРАТЕГИИ СОТРУДНИЧЕСТВА

Вначале следует выявить потенциальные движущие или стимулирующие факторы, которые ведут организации к сотрудничеству ради реализации и своих стратегий на рынке (Cravens et al., 1994). Эти движущие факторы рассматриваются ниже.

15.2.1. Сложность рынка и риск

Современные рынки нередко характеризуются сложностью и высокой степенью риска. Одним из способов, позволяющих разобраться в сложностях и сократить (или разделить) риск, является сотрудничество. Так, например, компания Microsoft вложила примерно 150 млн. долларов в разработку Windows NT, но этот продукт был предварительно продан производителям персональных компьютеров еще до выпуска; и только когда партнеры-производители ПК смогли предложить объем продаж, равный 5 млн. единиц, продукт был изготовлен.

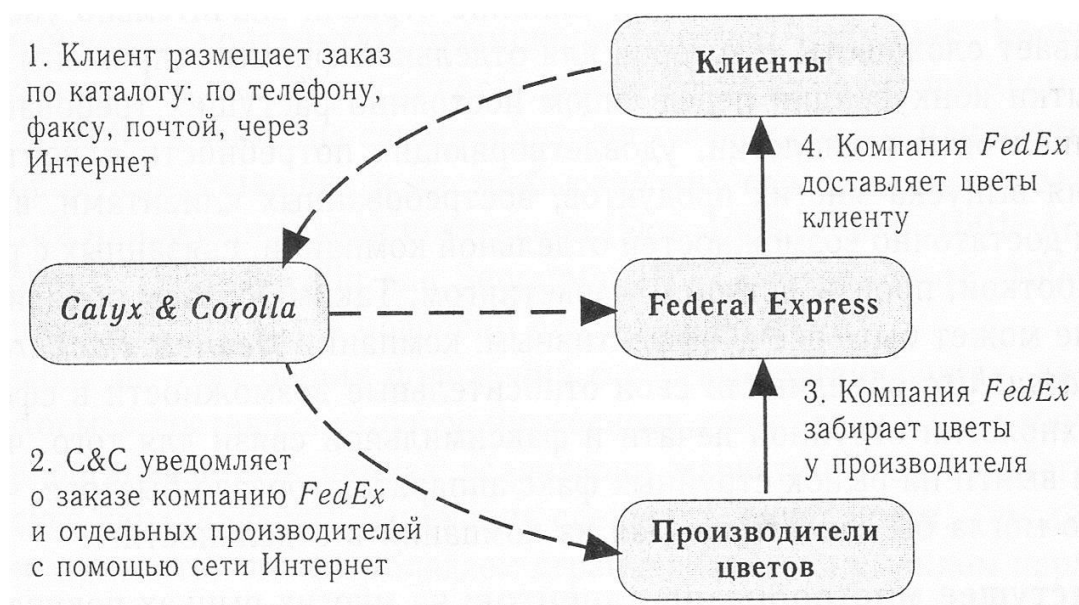


Рис. 15.2. Сетевая организация Calyx & Corolla

Сложность и риск такого рода могут проявляться в различных ситуациях:

- **Стирание границ между рынками:** традиционные определения рынка могут устареть, и компания столкнется с новыми видами потребительского спроса и новыми типами конкуренции. Наиболее удачным примером здесь служит информационная отрасль, в которой наблюдаем слияние и взаимное проникновение телекоммуникаций, бытовой электроники, развлекательных СМИ, издательского и офисного оборудования. Слияние отрасли значительно увеличивает сложность, с которой для отдельной фирмы сопряжены попытки конкуренции перед лицом постоянно растущих требований клиентов и технологий, удовлетворяющих потребности клиентов. Для выпуска многих продуктов, востребованных клиентами, вряд ли достаточно возможностей отдельной компании, связанных с разработкой, производством и маркетингом.

Таким образом объединение может быть очень эффективным: компании Hewlett-Packard и Matsushita объединили свои относительные возможности в сфере технологий струйной печати и факсимильной связи для того, чтобы выйти на рынок струйных факс-аппаратов гораздо быстрее, чем это могла бы сделать каждая из компаний в отдельности.

- **Растущее многообразие клиентов:** на многих рынках покупатели стремятся к получению все большей дополнительной ценности, а также к уникальности своих приобретений: индивидуальный маркетинг, или микросегментация становится реальностью. Положительное реагирование на этот спрос требует превышения возможностей отдельной компании с точки зрения опыта и навыков и экономии, а также применения новых методов работы. Например, компания Calyx & Corolla (C&C) заново открыла американский рынок свежих цветов путем создания сетевой организации (рис. 15.2). Обычно свежие цветы срезаются за неделю до момента покупки, а в розничном цветочном магазине, если стандартная композиция не соответствует пожеланиям клиента (и если магазин располагает достаточно широким ассортиментом товарного запаса), композиции составляются на заказ, что обходится очень дорого. Сетевая организация C&C предлагает свежие цветы по каталогу (печатному и электронному), в котором представлено более 100 вариантов дизайна и цветочных композиций. Заказы клиентов по телефону/факсу/электронной почте передаются в компанию C&C, информация по компьютерной связи передается одному из производителей цветов, входящему в сетевую организацию, и в компанию Federal Express. Производители составляют необходимый букет в соответствии с заказом, снабжают упаковку символом бренда компании-производителя C&C, а затем компания Federal Express осуществляет доставку заказа клиенту. Клиент располагает гораздо более широким выбором, он получает более свежие (срезанные почти на девять дней позже) цветы, при этом исключается участие трех посредников. Это новый способ выхода на рынок, отражающий потребность в массовом производстве на заказ и в то же время предлагающий клиентам превосходную ценность. Этого можно было достичь только путем создания эффективной сетевой организации.
- **Мир без границ:** Омей (Ohmae, 1990) писал о взаимосвязанной экономике в "Мире без границ" (The Borderless World). Компании все чаще стремятся к глобальной конкуренции, а сотрудничество представляет собой более привлекательную альтернативу конкуренции в одиночку в условиях изменившейся среды. Например, стратегия глобализации компании British Airways основана на создании международных партнерств с другими перевозчиками: партнерство с компанией USAir дало возможность доступа на внутренний рынок США. (На самом деле это партнерство распалось, и компания BA пытается заменить его союзом с более сильной авиакомпанией American Airlines, того, чтобы контролировать более 60 процентов трансатлантических перевозок. Конкурентная значимость такого союза подчеркнута недовольством оппозиции, сформированной из других международных авиакомпаний под предводительством Ричарда Бренсона из компании Virgin.

15.2.2. Навыки и разрыв в ресурсах

Следовательно, фирмы испытывают на себе постоянно растущее давление, под воздействием которого они стремятся к эффективной конкуренции в условиях глобальных рынков, движимых технологиями. Затраты на развитие внутри компании полного набора навыков и видов компетентности, необходимых для эффективной конкуренции, могут выходить за рамки ресурсов компании, или же просто существует более дешевый способ получения таких навыков и видов компетентности путем создания союзов с партнерами, имеющими определенную специализацию. Тогда каждый партнер сможет сконцентрироваться на применении собственных ключевых видов компетентности, т.е. на том, что ему удастся лучше всего.

Например, компании Apple Computers, Motorola и Sony сотрудничали с целью разработки карманного сотового телефона, обладающего функциями электронной записной книжки. Компания Apple привнесла в проект свой опыт создания программного обеспечения, Motorola занялась электроникой, в то время как компания Sony применила навыки дизайнерских разработок и производства миниатюрных приборов. В результате был создан хороший продукт, разработанный быстрее, чем это могла бы сделать любая из этих компаний в одиночку.

Компания General Electric поддерживает более 100 основанных на сотрудничестве связей с другими компаниями по всему миру. Стратегия GE основывается на партнерстве для того, чтобы приобрести необходимые ключевые виды компетентности и получить ускоренный доступ и к технологиям, и к рынкам. Аналогичным образом компания NEC знаменита тем, что в 1980е гг. применяла стратегию союзов с другими компаниями ради обучения и усвоения навыков и ускоренного приобретения собственных ключевых видов компетентности при относительно низких затратах.

При более узких масштабах деятельности компания Daewoo Cars заняла 1 процент автомобильного рынка Великобритании в максимально сжатые сроки, используя стратегию, направленную на концентрацию внимания на клиенте и заключение сделок непосредственно с клиентами, не прибегая к услугам дистрибьюторов. Тем не менее хотя клиенты согласны ехать достаточно далеко для того, чтобы посетить выставочный зал Daewoo, они не будут так же далеко ездить в центры технического обслуживания. Чтобы преодолеть это препятствие, компания-поставщик небольших автомобилей Daewoo вступила в союз с фирмой Halfords, владеющей сетью сервисных центров по всей стране. Таким образом, появилась возможность предоставления обслуживания автомобилей Daewoo в точках, принадлежащих компании Halfords. Стратегия Daewoo подтверждает значимость концентрации на ключевых видах деятельности и важность вступления в союзы (Piercy, 1997).

15.2.3. Управление цепочкой поставок

Одним из последних проявлений давления, под воздействием которого компании стремятся к сотрудничеству, стало понятие “неприбыльного предприятия” (Womack and Jones, 1996). Наверное, наиболее очевидно это проявилось в программе эффективного реагирования на требования потребителей (Efficient Consumer Response ECR) в сфере торговли продуктами питания:

- **Неприбыльное предприятие:** Вомэк и Джонс (Womack and Jones, 1996) предлагают его в качестве формы сотрудничества, охватывающей цепочку поставок. Эта модель позволяет доказать, что цепочки поставок должны быть организованы на основе потоков ценности для того, чтобы вытеснить ненужные затраты, реагировать на привлекательность продукта с точки зрения клиентов в цепочке поставок, устранить товарные запасы путем организации видов деятельности, способствующих созданию ценности. Основным врагом являются ненужные затраты, или *muda* (это более широкое понятие включает в себя все непродуктивные и ненужные виды деятельности). Преимущество также состоит в том, чтобы сузить рынки сбыта до уровня стабильного предсказуемого спроса путем сотрудничества и совместной деятельности, вместо того чтобы создавать нестабильность из-за традиционной конкуренции между фирмами и агрессивных нескоординированных акций по продвижению товаров на рынок. С этой точки зрения образцовыми являются компании Toyota и Pratt & Whitney. Это действенный и убедительный аргумент, выдвигаемый оперативным руководством в пользу замены конкуренции сотрудничеством.
- **Эффективное реагирование на требования потребителей (ECR):** одним из новых проявлений данного типа мышления является программа ECR, уже развитая в США и начинающая оказывать влияние в Европе. ECR основывается на “кооперативных партнерствах” между компаниями розничной торговли и производителями, которые берут на себя обязательства сотрудничества ради сокращения затрат в цепочке поставок. Через три года после появления этой программы в США ее участниками стали 90 процентов фирм, занимающихся бизнесом продуктов питания. После запуска программы в Великобритании в 1996 году в ней приняли участие шесть крупнейших компаний розничной торговли и ведущие производители фасованных товаров. Ключевыми элементами ЭРП являются управление по категориям вместо традиционного метода управления по продуктам и брендам и устранение слабых брендов; более эффективное продвижение товаров на рынок путем замены ценообразования в зависимости от ценности специальными предложениями; системы постоянного пополнения запасов и взаимодействие между собой ради сокращения, а, возможно, и устранения накоплений товарных запасов в канале; электронный обмен данными для автоматизации размещения заказов и информационного потока; а также организационные изменения компания Procter & Gamble в США заменила свою организацию продаж новой системой под названием “Развитие бизнеса клиентов”. ECR является мощным орудием, способствующим явному сокращению затрат в цепочке поставок, но эта программа была подвергнута критике за сужение

потребительского выбора, ослабление конкуренции и ограничение стратегического развития производителей (Piercy, 1997).

Опасно пренебрегать всеми этими разработками, поскольку они являются источником сильного давления, под воздействием которого стремятся к сотрудничеству компании, отношения между которыми ранее рассматривались только в качестве связей продавец-покупатель, или компании, традиционно считавшиеся конкурентами. При оценке рынков и формулировке стратегий на будущее необходимо тщательно и систематически рассматривать возникновение факторов, подобных перечисленным выше. Под воздействием таких факторов наши стратегии и стратегии конкурентов могут принять новую направленность на создание форм сетевого сотрудничества. Далее рассматриваются типы сетевых организаций, которые поддаются определению, и их связи.

15.3 ТИПЫ СЕТЕВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Общепринятой типологии форм сетевых организаций пока не существует. Тем не менее можно воспользоваться двумя удобными методами, позволяющими получить более четкое представление о типах сетевых организаций, которые существуют и которые могут возникнуть на наших рынках.

Во-первых, Крейвенс и др. (Cravens et al., 1996) объединили точки зрения, предложенные Поуэллом (Powell, 1990), Эхрлом (Achrol, 1991), Квинном (Quinn, 1992) и Вебстером (Webster, 1992), и создали модель типов сетевых организаций, изображенную на рис. 15.3. Они доказали, что сетевые организации бывают разными и могут быть классифицированы по двум важнейшим аспектам:

1. **Тип сетевых отношений**, который может быть различным: от высокой степени сотрудничества (включая разные формы совместной работы и партнерства между организациями) до связей, основанных главным образом на сделках (например, традиционные сделки купли-продажи).
2. **Нестабильность окружающей среды**: основным аргументом является то, что в крайне нестабильных условиях окружающей среды внешние отношения с другими организациями должны быть достаточно гибкими, чтобы допускать изменение и, возможно, прекращение отношений в рамках коротких периодов времени. С другой стороны, если окружающая среда стабильна, то более привлекательными являются прочные и долговечные формы сотрудничества. На основе этих критериев для классификации сетевых организаций создана модель, изображенная на рис. 15.3.

		Нестабильность окружающей среды	
		Низкая	Высокая
Типы сетевых отношений	Сотрудничество	Виртуальная сеть	Гибкая сеть
	Сделки	Сеть, обеспечивающая дополнительную ценность	Недоукомплектованная сеть

Рис. 15.3. Типы сетевых организаций

Согласно этой модели существуют как минимум четыре типа сетевых организаций:

1. Недоукомплектованная сеть: форма организации, основанная на сделках и связанная с исключительно нестабильными условиями окружающей среды. Термин “недоукомплектованная” подчеркивает, что основная организация многое заимствует у других для того, чтобы удовлетворить потребности клиентов. Например, организации, которые конкурируют таким образом, нередко специализируются на координации обширной сети, состоящей из поставщиков и покупателей. Ярким примером служит корпорация The Registry, Inc., США. Ее ключевым видом компетентности является наем инженеров-программистов и технических специалистов для обслуживания компьютерных проектов корпоративных клиентов. Управляющие клиентскими счетами корпорации Registry выявляют потребности клиентов и затем формируют специализированные технические группы для обслуживания клиентских проектов. В корпорации Registry имеется база данных «а 50 000 технических специалистов, а постоянных сотрудников в корпорации не более 100. Компания была основана в 1987 году, а к 1995му объем продаж достиг 100 млн. долларов. “Маркетинговая биржа”, описанная Эхрлом (Achrol, 1991), является возможным вариантом недоукомплектованной сетевой организации (рис. 15.4). Она обладает характеристиками брокерской конторы или центра обмена маркетинговой информацией, и основная организация действует в качестве узла во всемирной сети маркетинговых фирм и информационных систем. Недоукомплектованная организация выступает в качестве буфера, предохраняющего от риска в постоянно меняющихся условиях окружающей среды (Achrol, 1991).

2. Гибкая сеть: существует в условиях высокой нестабильности окружающей среды, но характеризуется связями между организациями, как правило, основанными на длительном сотрудничестве. При этом координирующая организация в сети управляет внутренней группой, которая выявляет потребности клиентов и определяет источники поставок для удовлетворения требований клиентов. Например, многочисленные многонациональные фармацевтические фирмы привязаны к ключевым видам компетентности в отрасли органической и неорганической химии и стремятся к созданию союзов с предпринимательскими фирмами, работающими в области биотехнологий. Более крупные фирмы вложили слишком много средств в существующие у них технологии и поэтому не могут полностью переключиться на биотехнологию, но хотят пользоваться преимуществами партнерства для того, чтобы обеспечить себе источник поступления продуктов на основе биотехнологий. Сетевая организация компании Calyx & Corolla, с которой мы познакомились выше, также представляет собой модель гибкой сети. В рамках этой сети C&C выступает в качестве базовой фирмы, в которой ведется деятельность по разработке дизайна продукта и упаковки, продвижению товаров на рынок и ценообразованию, а сеть внешних партнеров существует для выращивания цветов и доставки их клиентам. Примечательно, например, что ICL, некогда бывшая британской компьютерной компанией, более не владеет заводами по производству компьютеров; она переключилась на

обслуживание и дизайн, а аппаратное обеспечение получает от партнерских организаций.

3. Сеть, обеспечивающая дополнительную ценность: ее существование связано с более стабильными условиями окружающей среды. Она основана главным образом на сделках между членами сетевой организации. Например, компания-координатор сети может использовать глобальную сеть поставщиков, но при этом сохранять значительные объемы внутренних операций? центральная организация – заключать контракты на выполнение функций, способствующих предоставлению дополнительной ценности, таких как производство, но оставляет за собой ответственность за инновации и дизайн продуктов. Примером такой формы сетевой организации является The Bombay Company, преуспевающая в сфере розничной торговли специализированной мебелью в США. Компания поддерживает связи, основанные на сделках (продавец-покупатель), более чем со 150 производителями специального ассортимента мебели по всему миру. Например, поставщик может выпускать только предусмотренное контрактом количество столешниц, а сборка столов осуществляется другой компанией, получающей остальные детали от других поставщиков. Отношения, основанные на сделках, являются обоснованными в данном случае, поскольку поставщик просто выполняет контракт на поставку одного из стандартных видов своей продукции. Члены сетевой организации специализируются на выполнении определенных функций, обеспечивающих предоставление дополнительной ценности при низких затратах. Способность фирмы The Bombay Company создавать и продвигать уникальный ассортимент продукции обеспечила ей значительный успех на рынке США. К отраслям, в которых существуют сетевые организации такого типа, относятся производство одежды, мебели, очков и некоторых видов услуг – это связано с тем, что сеть, обеспечивающая предоставление дополнительной ценности, подходит там, где нет необходимости ни в сложных технологиях, ни в предложении продуктов, изготавливаемых на заказ.

4. Виртуальная сеть существует в ситуациях, когда нестабильность окружающих условий относительно невысока, а ключевая организация намерена установить с другими организациями сотрудничество. Такая форма аналогична так называемой “виртуальной корпорации” (Business Week, 1993), которая стремится к умению адаптироваться ради удовлетворения потребностей сегментированных рынков путем создания долгосрочного партнерства, а не внутренних инвестиций. Примерами компаний, формирующих виртуальные сети, служат GE, Hewlett-Packard и Motorola. В этих случаях доступ на рынок и к технологиям является важнейшим движущим фактором, и, как и в случае с гибкой сетью, формальные стратегические союзы представляют собой наиболее распространенный метод сотрудничества. Виртуальная сеть – это буфер, защищающий от рисков на рынке и предоставляющий доступ к новым технологиям.



Рис. 15.4. “Маркетинговая биржа”

Не так давно Эхрол (Achrol, 1997) представил более подробное и комплексное описание типов сетевых организаций, попытавшись отразить три важнейшие характеристики, дифференцирующие типы сетей: состоят они из одной или нескольких фирм, принадлежат к одной или нескольким отраслям, являются ли постоянными или временными. С точки зрения Эхрола (Achrol, 1997), можно выделить следующие типы сетевых организаций:

- **Сетевые организации внутреннего рынка.** Это преобразование крупнейших компаний, стремящихся освободиться от рамок традиционных иерархий и многофилиальной структуры путем организации внутренних единиц предприятий, действующих в качестве независимых центров формирования прибыли. Например, компания General Motors провела реорганизацию своих неэффективных подразделений по производству комплектующих, разбив их на восемь единиц внутреннего рынка. Каждая из этих единиц специализируется на одной из сфер производства автомобильных систем и может продавать свою продукцию не только компании GM, но и на свободном рынке, включая и конкурентов компании GM в автомобильной промышленности.
- **Сетевые организации вертикального рынка, или сетевые организации маркетингового канала** являются отражением традиционного взгляда на отношения в вертикальном канале. Однако они развивают эту идею, признавая существование центральной фирмы, которая координирует деятельность находящихся “выше” фирм-поставщиков и находящихся “ниже” фирм дистрибьюторов. Часто объединяющая фирма

специализируется на маркетинговых функциях и привлекает специалистов из сферы производства и распределения. К ранним формам таких организаций относились “недоукомплектованные корпорации”, например, Casio, Nike, LizClaiborne. Для таких сетевых организаций типичной является модель, где интегратором выступает фирма, которой принадлежит бренди которая специализируется на функции маркетинга, в то время как партнеры-союзники представляют собой специализированные ресурсные центры, поставляющие определенные составляющие продукта или производственной технологии. Еще одним примером является шведская компания IKEA, занимающаяся розничной торговлей мебелью. Она успешно управляет глобальной сетью, в состав которой вошли 2 300 поставщиков из 67 стран, и в результате располагает ассортиментом из 10 000 единиц товаров по ценам, которые в среднем почти на 30 процентов ниже цен конкурентов, работающих по традиционным схемам (Economist, 1994b). С другой стороны, на рынках, которые основаны на технологиях, фирма-интегратор вполне может специализироваться на технологиях. Так, компания Sun Microsystems передала в субподряд производство чипов, дистрибьюторские и сервисные функции для того, чтобы специализироваться исключительно на дизайне усовершенствованных современных компьютеров. Эхрл полагает, что подобный союз является не столько стратегическим, сколько функциональным.

- **Внутрирыночные, или концентрические, сети.** Их наличие характерно в основном для японской и корейской экономики. Хорошо известные “группы предприятий” keiretsu и chaebol представляют собой союзы между фирмами, занятыми во множестве не связанных между собой отраслей. В состав внутрирыночной сети официально входят партнеры из числа фирм, работающих в различных отраслях, и фирм, имеющих с ними вертикальные связи на базе обмена. Они характеризуются тесной взаимозависимостью в сфере обмена ресурсами, принятия стратегических решений, культуры и идентичности. Центром может быть торговая компания, возможно, функционирующая в качестве маркетингового звена в сети. Она связана с производителями-членами сетевой организации, которые, в свою очередь, располагают связями с крупными вертикальными группами субподрядчиков, дистрибьюторских компаний и фирм-спутников и нередко вступают в технологические союзы с конкурентами. Например, фирму Toshiba примерно с 200 компаниями связывают отношения, основанные на прямом обмене, а на более низком уровне существуют связи еще с 600 “компаниями-внуками” (Gerlach, 1992). Хотя структура японских и корейских сетевых организаций может показаться непостижимой, интересно отметить, что не так давно отдельные авторы пытались отнести деятельность компании Virgin к типу keiretsu (Piercy, 1997), стремясь отразить развитие ее бизнеса в отраслях музыки и развлечений, перевозок, финансовых услуг, производства и продажи разнообразных брендовых товаров, связанных в первую очередь с брендом Virgin, а финансируемых в основном организациями партнерами.
- **Сетевые организации на базе возможностей** представлены в виде объединения нескольких фирм, специализирующихся на различных продуктах, технологиях или услугах, между которыми наблюдается временное

соответствие относительно конкретных проектов или проблем. Характерно, что центральной организацией сети является маркетинговая компания, специализирующаяся на сборе и распространении информации о рынке, ведущая переговоры, координирующая проекты клиентов и поставщиков и управляющая сетью. Эхрол (Achrol, 1991) описал такую организацию как “маркетинговую биржу”, с которой мы ознакомились выше (см. рис. 15.4). Одним из прототипов такой организации является компания, занимающаяся прямым маркетингом и использующая различные средства распространения информации, например, сеть Интернет для продвижения на рынок разнообразных потребительских товаров и новинок.

В данном обзоре дается краткое описание разнообразных и потенциально сложных форм сетевых организаций по мере того, как они возникают, а мы пытаемся их классифицировать и понять. По-прежнему остается верным то, что мы еще не до конца понимаем их: “Сетевые и виртуальные организации существуют уже давно, но мы пока не способны определить и передать их истинную сущность” (Gummesson, 1994). Возможно, нам удастся продвинуться в понимании, если разберемся в характере связей организаций с разными формами сотрудничества.

15.4 СОЮЗЫ И ПАРТНЕРСТВА

Эхрол (Achrol, 1997) подчеркивает, насколько важно представлять себе сетевые организации с точки зрения маркетинга отношений, когда связи между партнерами по сети выходят за рамки обязательств, определенных контрактом, письменным соглашением или сделками купли-продажи внутри дистрибьюторского канала. Данный автор доказывает, что “одно только наличие сетевых связей не является отличительной особенностью сетевой организации”, но “качество отношений и общность ценностей, их регулирующих, дифференцируют сетевую организацию и определяют ее границы” (Achrol, 1997).

Исходя из этого, анализ партнерства служит стартовой точкой на путь понимания динамики сетевой организации и ее привлекательности или отсутствия таковой для разработки конкретной маркетинговой стратегии. Очень важно не считать стратегические союзы и создание сетей полноправными целями: напротив, это лишь средства к достижению цели, заключающейся во внедрении и обновлении маркетинговой стратегии и совершенствовании процесса выхода на рынок. Этими средствами следует пользоваться избирательно, помня о своих задачах и возможностях управления сотрудничеством с другими организациями.

Один из способов классификации различных видов отношений, основанных на сотрудничестве, показан на рис. 15.5. Здесь представлен целый спектр отношений, начиная от традиционных в целом связей, основанных на сделках, и заканчивая полномасштабной вертикальной интеграцией. Характеристики приведенных отношений будут даны ниже.

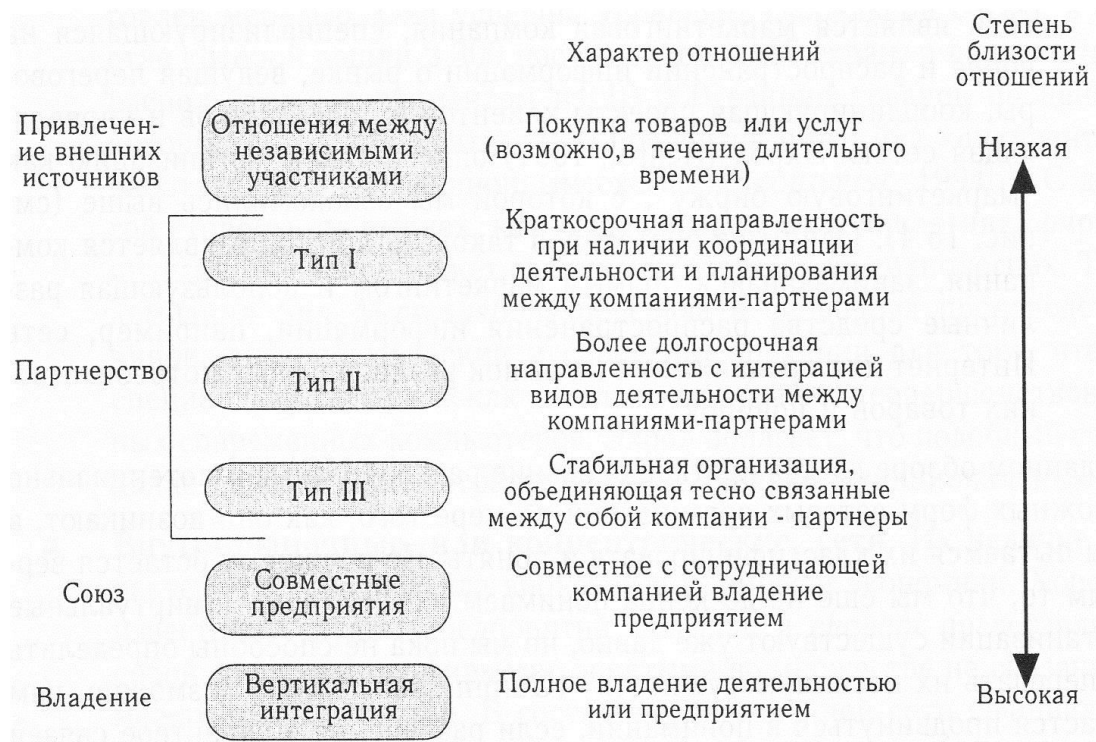


Рис. 15.5. Типы отношений, основанных на сотрудничестве

15.4.1. Привлечение внешних источников

На одной стороне спектра находятся отношения “между независимыми участниками”, когда одна фирма может просто приобретать продукты или услуги у внешнего источника в качестве альтернативы их производству собственными силами. Это может быть привлечение внешних источников для предоставления услуг, таких как реклама, исследование рынка и опыта в области прямого маркетинга. Они могут также относиться к способу приобретения товаров для перепродажи или ведения дел с дистрибьюторами. Тем не менее, все чаще даже в этой части спектра поставщики и дистрибьюторы считаются партнерами фирмы, а для описания отношений с ними употребляются такие термины как “стратегический союз”.

Возможно, это не совсем точно, зато подчеркивает суть мысли Эхрла о том, что сетевые организации – это нечто большее, чем формальные связи между партнерами. Отношения подобного рода, основанные на сделках, также характерны для типа сетевых организаций, названного Крейвенсом и др. (Cravens et al., 1996) “недоукомплектованными сетями” (см. выше). Верно также и то, что во многих ситуациях отношения между независимыми участниками перерастают в более тесные связи, основанные на сотрудничестве. Например, это происходит в рамках программы эффективного реагирования на требования потребителей (см. выше), а в сфере маркетинга на деловых рынках под давлением со стороны клиентов, требующих от поставщиков более близких отношений между всеми ресурсными подразделениями поставщиков и их эквивалентами в клиентских организациях (рис. 15.6). В таких случаях то, что вначале выглядит как привлечение внешних источников, приобретает множество характеристик сотрудничества, свойственных официальному стратегическому союзу.

Например, компания British Airways пользуется внешними источниками для обеспечения многих важнейших направлений своего бизнеса в качестве одного из элементов совокупности франшиз, союзов и партнерских отношений с другими компаниями, приближаясь к концепции “виртуальной авиакомпания”.

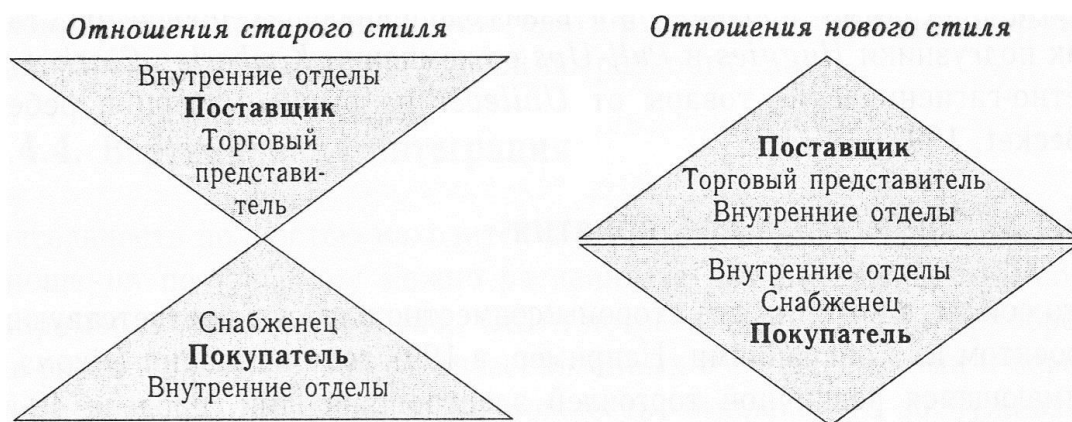


Рис. 15.6. Изменение стиля отношений между покупателем и продавцом

15.4.2. Партнерство

Это союз, который означает наличие близких отношений между организациями, но не допускает совместного владения, характерного для совместных предприятий или вертикальной интеграции. Ламберт и др. (Lambert et al., 1996) полагают, что партнерства отличаются по степени и типу интеграции.

Они считают, что: партнерство типа I имеет краткосрочную направленность и подразумевает ограниченную координацию; партнерство типа II характеризуется более долгосрочной направленностью, выходом за рамки координации и переходом к интеграции видов деятельности; партнерство типа III является “постоянным”, и каждая сторона считает партнера продолжением своей фирмы.

Например, в 1997 году компании Vickers и British Aerospace (BAe) объявили о подписании партнерского соглашения, согласно которому BAe должна была продавать бронированные автомобили производства компании Vickers на Ближнем Востоке. Также в 1997 году компании Microsoft и Hewlett-Packard объявили о создании “корпоративного компьютерного альянса”, вступив в который HP будет “активно интегрировать” в свои компьютеры сетевую операционную систему Windows NT производства компании Microsoft.

Согласно другой партнерской договоренности возник консорциум, состоящий из ведущих розничных компаний и банков. Они объединились в 2002 году, предлагая клиентам, приобретающим разнообразные потребительские товары, карточки лояльности и поощрительные карточки. Системой карточек Nectar охвачены потребительские покупки одежды, продуктов питания, банковские услуги.

Другая форма маркетингового союза представлена маркетинговым консорциумом, в состав которого вошли компании Cadbury Schweppes, Unilever, KimberleyClark и Bass, намеренные атаковать потребительский рынок. Их цель

закljučается в обмене информацией о потребительских тенденциях и данными, имеющимися в базах данных о потребителях каждой компании. К предполагаемым сферам применения относятся совместные маркетинговые программы, например, объединение в рамках одной программы продвижения взаимодополняющих продуктов, таких как подгузники Haggles и PullUps от компании Kimberley Clark и туалетно-гигиенические товары от Unilever на рынке матери и ребенка(Becket, 1997).

15.4.3. Совместные предприятия

Это союзы, в которых две стороны совместно владеют соответствующим проектом или операциями. Например, в 1997 году компания Dixons, занимающаяся розничной торговлей электроприборами, продала 40процентную долю собственности в своем дочернем предприятии Link, специализирующемся на средствах коммуникации (розничная торговля мобильными телефонами, пейджерами и аппаратами факсимильной связи), одному из своих основных поставщиков компании Cellnet. Был получен двойной эффект: компании Dixons и Cellnet взяли на себя обязательства совместной работы над проектом розничной торговли Link и в значительной степени закрыли конкуренту компании Cellnet, фирме Vodafone, доступ к розничным торговым точкам Link.

В 1997 году компьютерный мир был потрясен решением компании Microsoft вложить 150 млн. долларов в Apple Computers: эти компании на протяжении многих лет жестоко конкурировали между собой, а президент компании Microsoft Билл Гейтс был просто освистан, когда объявил о создании новых отношений. Фактически, если стороны в состоянии сотрудничать после стольких лет вражды, в таком сотрудничестве есть немалый смысл. Компания Microsoft взяла на себя обязательства разработать Mackintosh-совместимые версии пакета Office и веб-браузера Internet Explorer, что будет способствовать дальнейшему развитию компании Apple. В свою очередь, Microsoft получает более обширную базу пользователей своего программного обеспечения и еще одного союзника в борьбе против атак компании Sun Microsystems, а также пробных версий Linux, которые грозят заменить собой операционную систему Windows.

Некоторые совместные предприятия шагнули гораздо дальше, приблизившись к так называемому “маркетингу созвездий” (Mitchell, 1997; см.с.430). Немецкая автомобилестроительная компания Mercedes и швейцарская фирма-производитель часов Swatch вступили в краткосрочный союз ради производства новой модели автомобиля Smart Car. Поддержка в снабжении была предоставлена десятью ключевыми поставщиками-партнерами, которые переместили свои операции на “smart ville” во Франции. Это были отношения партнерства представителей различных отраслей, обменивающихся инновационным дизайном, опытом и знаниями в сфере технологий и маркетинговыми возможностями. Концепция состояла в том, что партнеры продавали “мобильность” в качестве совокупного продукта, а не просто автомобиль, рыночное предложение в целом предполагало возможность брать в аренду автомобиль большего размера при возникновении особой потребности.

15.4.4. Вертикальная интеграция

Деятельность полностью находится в руках основной организации, хотя отношения по-прежнему можно расценивать как стратегический союз. Например, компания HFS Inc., США, потратила семь лет на приобретение разнообразных видов сервиса, связанных с путешествиями и переездами, для того чтобы создать возможность комплексного обслуживания покупателей недвижимости, а также людей, которые выезжают на отдых или в командировку. Если человек переезжает в связи со сменой места

работы, он обращается к агенту из компании Century 21, который подберет для него новый дом, арендует автомобиль в компании Avis и забронирует номера в сети гостиниц Ramada Inns в тех местах, где тот будет останавливаться при переезде. Компания HFS выкупила крупнейшее в мире агентство недвижимости Coldwell Banker, вторую по величине в мире компанию, занимающуюся вопросами проката автомобилей, Avis, а также предприятия, специализирующиеся на продаже имущества на определенный срок таймшеров, перевозках и ипотечном кредитовании. К тому же компания HFS является крупнейшим в мире франчайзером гостиниц. К 1996 году ее объемы продаж выросли до 550 млн. долларов. По сути, компания HFS является маркетинговым узлом в сети, внутренними связями в которой служат права собственности и франчайзинга.

Очень важно учитывать сильные и слабые стороны различных степеней и типов партнерства, разрабатывая соответствующие стратегии союзничества, а также сознавать, что в реальном мире сетевая организация может представлять собой сочетание различных стилей партнерства.

15.5 СТРАТЕГИЧЕСКИЕ СОЮЗЫ КАК КОНКУРЕНТНАЯ СИЛА

Разрабатывая маркетинговую стратегию, также очень важно признавать, что на некоторых рынках конкуренция все чаще бывает основана на отношениях между союзами и создаваемыми ими сетевыми организациями, а не между отдельными компаниями, как раньше. Это особенно касается глобального бизнеса авиаперевозок. Можно привести и другие примеры, подчеркивающие реальное положение:

- Новый союз между компаниями Microsoft и Hewlett-Packard, как отмечалось выше, это – прямой ответ на создание союза между компаниями IBM, Sun Microsystems и Oracle. Компании Microsoft и HP стремятся к лидерству в сфере сетевого компьютерного обеспечения путем объединения систем Windows NT и UNIX. В то же время альянс во главе с компанией IBM концентрирует внимание на технологиях поддержки, таких как язык программирования Java от компании Sun Microsystems, в качестве рычага, способствующего ослаблению контроля компании Microsoft над стандартами компьютерных технологий.
- В отрасли международных телекоммуникаций компания British Telecommunications (BT) предложила выкупить за 13 млрд. фунтов стерлингов компанию MCI, второго по величине в США перевозчика на дальние

расстояния. Это был один из наиболее решительных финансовых маневров, которые когда-либо предпринимались компаниями. Хотя в строгом понимании это не что иное, как поглощение, истинной целью ВТ было создание союза. Стратегия заключалась в том, чтобы создать новую компанию, Concert, для управления тремя предприятиями: ВТ, МСI и International. Стратегия компании ВТ потерпела крах, поскольку ее американский конкурент, фирма WorldCom, предложила более высокую цену за МСI, тем самым разрушив международную стратегию ВТ. Несмотря на потенциальное множество преимуществ, связанных со взаимным положительным влиянием и новым стилем организации, создание компании Concert преследовало, в первую очередь, достижение лидерства в сфере глобальных телекоммуникаций путем создания достаточно мощной конкурентной силы для того, чтобы одержать победу над консорциумом AT&T/Unisource и франко-германским союзом компаний Deutsche Telekom и France Telecom. Были предприняты дальнейшие попытки посягательств, например, путем “незаконного присоединения” к альянсу Concert компании Telefonica of Spain, входившей в состав консорциума AT&T. Компания ВТ вынуждена была искать другие пути реализации своей международной стратегии. Основой конкуренции служит союз, а не отдельная компания.

- На многих рынках союзы также служат источником возникновения новых форм конкуренции: в 1996 году поползли слухи о том, что компания ВТ собирается перейти в отрасль поставок газа и электричества путем создания маркетингового союза с компанией-производителем электроэнергии. Компания ВР в партнерстве с Safeway занимается сбытом бензина и продуктов питания. Компания IBM может стать центром нового онлайн-банковского консорциума.
- Термин “маркетинг созвездий” (Mitchell, 1997b) был введен для обозначения компаний, сотрудничающих с целью создания уникальных сочетаний продуктов и услуг для предоставления клиенту большей дополнительной ценности по сравнению с приобретением любого из данных брендов или продуктов в отдельности. Примером подобного вида сотрудничества служит сложная система карт лояльности под названием Smart card, созданная компаниями Shell, Menzies, Victoria Wine, Dixons и др.

Анализ конкурентных структур по меньшей мере мог бы ввести читателя в заблуждение, если бы мы не приняли во внимание потенциальное влияние стратегических союзов.

15.6 РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С СОЗДАНИЕМ СТРАТЕГИЧЕСКИХ СОЮЗОВ

Ранее мы уже подчеркивали, что стратегический союз не может быть универсальным решением для всех случаев. Он может быть важнейшим способом достижения желаемой цели, но создание стратегического союза сопряжено и с существенным риском.

Для начала следует понять, что по той или иной причине стратегические союзы иногда просто не действуют и могут потерпеть крах, который получит громкий резонанс:

- В 1980е гг. компании IBM и Microsoft были партнерами, и компания Microsoft поставляла операционную систему DOS для персональных компьютеров IBM. Тем не менее компания IBM не владела эксклюзивными правами на систему DOS, и ею стали пользоваться конкуренты, которые выпускали персональные компьютеры, аналогичные IBM PC. Компания IBM в значительной степени утратила свою рыночную долю и прибыль, в то время как Microsoft только выиграла, продав дополнительное количество лицензий на использование операционной системы DOS. В 1985 году компания IBM подписала официальное соглашение о совместном развитии с компанией Microsoft с целью создания операционной системы следующего поколения OS/2. Разработка OS/2 продвигалась медленно. Тем временем компания Microsoft разработала систему Windows, которая быстро завоевала популярность как раз на том рынке, где IBM хотела продавать OS/2. Язвительные высказывания прозвучали в 1989 году на пресс-конференции в Лас-Вегасе, и прочность альянса была подорвана. Партнеры окончательно разорвали отношения в 1991 году. Данный союз как партнерство потерпел полный крах. Тем не менее, как и при многих “разводах”, раздел затрат и выгод был далеко не равноценным: компания Microsoft получила время и свободу для того, чтобы развивать всемирный успех своей операционной системы Windows, а IBM осталась с непопулярной OS/2 на рынке, где уже господствовала Microsoft. Наверное, нет ничего удивительного в том, что сейчас компании Microsoft и IBM являются непримиримыми соперниками (см. выше). (Sengupta and Bucklin, 1994; Chesbrough and Teece, 1996).
- Основным элементом стратегии компании British Airways, направленной на глобализацию, было достижение партнерства с компанией USAir для того, чтобы получить доступ на наиболее важный внутренний рынок США. К 1996 году две компании уже судились между собой, поскольку BA объявила о создании нового союза с компанией American Airlines. Президент USAir узнал об этом событии только из новостей в Wall Street Journal. Союз между USAir и BA был немедленно разорван. В то же время конкуренты, включая корпорацию Virgin и вновь созданный союз американских авиакомпаний, делают все возможное для того, чтобы не допустить образование союза между BA и AA.
- Компании Rover и Honda одни из первых стали работать на правах партнерства, направленного на осуществление исследований и разработок и маркетинговых мероприятий в британской автомобильной промышленности. Примерно после 15 лет плодотворного партнерства в результате секретных переговоров компания Rover была продана немецкой автомобилестроительной компании BMW. Компания Rover сделала вид, что считает партнерство с компанией Honda частью сделки. Поглощение стало сюрпризом для компании Honda, которая, рассмотрев возможные варианты, разорвала партнерство, чтобы закрыть доступ к своим технологиям со стороны BMW.

- Согласно результатам исследований, проведенных Крейвенсом и др. (Cravens et al., 1993), среди 82 крупных многонациональных корпораций менее половины компаний, работающих в рамках стратегических союзов, удовлетворены эффективностью такого сотрудничества.

Наверное, не стоит переоценивать прочность и долговечность стратегических союзов. Квинн некоторое время тому назад писал:

“Подобно более ранним концепциям децентрализации и SBU (стратегических единиц), некоторые из этих вновь появившихся организационных стилей были провозглашены лекарством практически от всех управленческих недугов. Но это не так. Каждая из форм полезна в определенной, но не в любой ситуации. Еще более важно то, что для каждой из форм необходима тщательно разработанная инфраструктура, включающая культуру, критерии, стиль и поощрения, поддерживающие ее. При условии надлежащего устройства такие организации, не представляющие собой монолитную структуру, могут быть необычайно эффективными, способствуя использованию интеллектуальных ресурсов в определенных целях. При недостаточной поддержке или адаптации они могут быть менее эффективными, чем старомодные иерархические структуры (Quinn, 1992)”.

В действительности кроме проблем, связанных с полными провалами союзов и разрывом сетевых связей, существует ряд других важнейших вопросов, которые могут существенно ограничивать применение стратегий, основанных на сотрудничестве. Эхрол (Achrol, 1997) доказывает необходимость рассмотрения следующих факторов в качестве ключевых элементов, разработки и управления сетевыми организациями:

- **Власть.** Нужно внимательно изучить относительную зависимость и роль власти внутри сети с разных точек зрения: приемлемо ли относительное положение, занимаемое нашей компанией; собираемся ли мы мириться с тем, каким образом будет использоваться власть в данной сетевой организации; насколько уязвимыми можем оказаться мы сами.
- **Приверженность и взаимозависимость.** На простейшем уровне нужно ответить на вопросы: пользуется ли данный союз поддержкой со стороны сотрудников компаний-партнеров, и какие механизмы могут потребоваться (централизация управления, обмен персоналом и прочие механизмы объединения)? Вступая в союзы keiretsu, японцы заботятся о том, что может “согреть” каждого из партнеров (Gerlach, 1992); их пример указывает на то, что не следует недооценивать значимость человеческой приверженности или ее отсутствие в эффективной сетевой организации.
- **Доверие.** Сетевая организация требует того, чтобы каждый партнер отказался от некоторой части влияния или контроля над важными факторами (и стал уязвимым к враждебным действиям со стороны других членов сети). Это основной аспект управления отношениями в сетевой организации. Описанные выше примеры разрывов сетевых отношений указывают на уязвимость, связанную со вступлением в союзы. Сравните этот фактор с риском отсутствия

приверженности к сотрудничеству из-за неоправданного отсутствия доверия со стороны партнерской организации, и вы поймете, насколько важна данная проблема. Значимость этого вопроса была подчеркнута Морганом и Хантом (Morgan and Hunt, 1994).

- **Социальные нормы.** Предполагается, что сетевую организацию следует рассматривать с точки зрения поведенческих проблем, таких как: а) солидарность – единство действий членов сетевой организации; б) взаимность – партнеры по сети работают на общее благо и получают выгоды от сотрудничества; в) гибкость – готовность партнеров изменять совместные договоренности по мере изменения условий; г) четкое определение ролей – что должен делать каждый из партнеров; д) улаживание конфликтов договоренность о том, каким образом урегулируются конфликты, возникающие в сетевой организации. Не забывайте: хотя организациям известно, как решаются эти вопросы в условиях традиционной независимой иерархической структуры, мы пока только учимся справляться с этими проблемами в совершенно новой обстановке сетевой организации, основанной на сотрудничестве.



Рис. 15.7. Составляющие сетевой организации

Нужно рассматривать привлекательность стратегии, основанной на сотрудничестве или создании союза, не только с учетом таких факторов, как нехватка ресурсов и доступ на рынок. В этом вопросе следует исходить еще и из того, можем ли мы разработать и реализовать эффективную сеть, и есть ли у нас навыки и возможности для того, чтобы с помощью этой сети управлять отношениями с другими компаниями (рис. 15.7).

Все это мы изучим более подробно в следующем разделе, посвященном управленческим действиям. Но практическое значение этого вопроса можно понять, если рассмотреть опыт партнеров по альянсу компаний KLM и Northwest в отрасли авиаперевозок. Логика создания союза между этими двумя авиакомпаниями безупречна: партнерство, образованное в 1990 г., помогло вернуть прибыльность компании Northwest и способствовало получению более

100 млн. долларов в виде дополнительного дохода обеих авиакомпаний. Альянс позволяет компании Northwest предлагать рынку собственные рейсы (на базе компании KLM) из Амстердама во многие европейские города и на Ближний Восток, в то время как KLM получает доступ на внутренний рынок США. Тем не менее в 1995 году внутри альянса вспыхнула война за власть. KLM угрожала подать в суд на компанию Northwest, которая планировала изменить акционерные права, требуя от KLM уменьшить свою долю во владении акциями Northwest. Эти действия были обусловлены уверенностью руководства компании Northwest в том, что KLM пытается получить контроль над их компанией. Руководство же компании KLM считало, что высшие должностные лица компании Northwest заинтересованы главным образом только в краткосрочной финансовой выгоде. Партнерство было подорвано отсутствием доверия между двумя компаниями и несовместимостью культуры управления обеих компаний. Более того, возникли предположения о том, что рейсы, осуществляемые компанией Northwest, по уровню обслуживания не соответствуют рейсам, выполняемым компанией KLM. Это породило враждебность клиентов компании KLM, которым предлагали воспользоваться рейсами компании Northwest для перелета в США. Все эти скрытые противоречия свидетельствуют о том, что партнерство было логичным, но, возможно, не вполне разумным (Cravens et al., 1997). К середине 1997 года стало известно о том, что компания KLM заключила секретную сделку о сотрудничестве с планируемым новым союзом авиакомпаний BA /American Airlines (Gribben, 1997).

15.7 КОНКУРЕНЦИЯ, ОСНОВАННАЯ НА СТРАТЕГИЧЕСКИХ СОЮЗАХ

Приведенные выше примеры, рассмотренные в настоящей главе, доказывают, что вопросы, связанные с управлением, нуждаются в тщательной и систематической проработке в рамках оценки стратегий, направленных на сотрудничество и создание союзов в качестве одного из путей выхода на рынок. Эти вопросы рассматриваются ниже.

15.7.1. Ключевые виды компетентности

Одним из наиболее привлекательных факторов сотрудничества и партнерства с другими организациями является то, что каждая организация может использовать собственные ключевые виды компетентности и извлечь выгоду из того, что другие организации будут специализироваться на выполнении действий, соответствующих их сферам знаний и опыта (Achrol, 1991; Webster, 1992). Квинн (Quinn, 1992) отмечает: “Не добившись “мирового лидерства” в выполнении основного вида деятельности, компания жертвует своим конкурентным преимуществом, выполняя этот вид деятельности своими силами или с использованием существующих методов”.

Конечно, результаты исследований, проведенных Баффингтоном и Фрабелли (Buffington and Frabelli, 1991) в индустрии телекоммуникаций, указывают на то, что если сотрудничающие партнеры не вкладывают свои ключевые виды

компетентности, вероятность успеха сотрудничества значительно уменьшается. Таким образом, четкое определение этих ключевых видов компетентности может быть решающим для ведения переговоров и сохранения отношений такого типа между организациями.

Тем не менее существуют две проблемы. Во-первых, ясно, что выявление ключевых видов компетентности может быть далеко не простой задачей как внутри одной организации, так и в отношениях между партнерами (см., например, Piercy and Cravens, 1996). Во-вторых, необходимо учитывать не только существующие и признанные ключевые виды компетентности, но и взаимосвязь и соответствие партнеров, а также возможность синергии в результате сотрудничества (Sengupta and Bucklin, 1994).

15.7.2. Стратегические приоритеты

Вопрос о ключевых видах компетентности связан с другими, не менее важными вопросами, и потому требует также и их рассмотрения. Это – вопросы конкурентной стратегии и возможных вариантов выбора относительно того, когда, где и как конкурировать (Prahalad and Hamel, 1990). Несмотря на то, что благодаря вступлению компании в сетевую организацию она получает шанс сосредоточиться на собственных ключевых видах компетентности и использовать их, сетевые отношения вряд ли предоставят компании такие возможности.

Такая направленность может быть исключительно эффективной. Например, видение конкуренции, выработанное в 1990е гг. высшим руководством компании GE, демонстрирует значимость определения приоритетов и принятия важнейших стратегических решений, связанных с выбором. Компания GE ушла от рынка потребительской электроники из-за интенсивной конкуренции и недостаточной привлекательности данного рынка с точки зрения прибыльности и роста, но сделала приоритетными несколько ключевых направлений бизнеса, например, производство реактивных двигателей, по которым компания занимала положение лидера на рынке и обладала явным конкурентным преимуществом. Именно в этих ключевых областях компания GE воспользовалась сетевыми связями с сотрудничающими компаниями, чтобы закрепить это преимущество.

Тем не менее такая направленность и концентрация внимания может быть причиной уязвимости. Как нам уже известно, союз между авиакомпаниями British Airways и US Air распался еще до утверждения нового альянса с компанией American Airlines. Таким образом, BA может остаться без поддержки американской сотрудничающей компании и превратится в мишень для конкурентных атак со стороны других союзов. Хотя в настоящее время в корпоративных кругах прослеживается довольно благосклонное отношение к стратегической направленности и концентрации, при использовании сотрудничества в качестве средства для достижения цели следует помнить о рисках, которые сопряжены с такой расстановкой приоритетов. Полагаясь на ведение наиболее важных видов деятельности партнерами, вы рискуете, поскольку в случае провала или недостаточной эффективности партнерства можно лишиться развития новых видов компетентности.

15.7.3. Управление сетевыми организациями

Из приведенных выше примеров явно следует, что компании существенно отличаются по своей способности эффективно управлять сетевыми организациями. Образование сетей и управление ими требует совсем других управленческих навыков и решения иных проблем, чем традиционная организация. Авторы Business Week (1993) пришли к такому выводу в отношении менеджеров “виртуальной корпорации”: “Они вынуждены строить отношения, вести переговоры о “взаимовыгодных” сделках, находить подходящих партнеров с совместимыми целями и ценностями и создавать во временной организации необходимое равновесие между свободой и контролем”.

Прежде чем взять на себя обязательства вступления в союз, необходимо учесть следующие факторы:

- **Движущие силы.** Какие из движущих сил стратегий, основанных на сотрудничестве (см. выше), применяются в данном случае? Что даст стратегия сотрудничества с точки зрения активов/экономической эффективности; совершенствования обслуживания клиентов; рыночного преимущества над конкурентами; стабильности/увеличения прибыли (Lambert et al., 1996)?
- **Выбор партнеров.** Какие существуют потенциальные партнеры? Какие есть основания для того, чтобы рассчитывать на создание атмосферы доверия, приверженности и сотрудничества между членами союза (Cravens et al., 1997)?
- **Условия, способствующие реализации стратегии.** Благоприятствуют ли обстоятельства и окружающая среда партнерству? Ламберт и др. (Lambert et al., 1996) полагают, что партнерство имеет больше шансов на успех при наличии следующих условий:
 - корпоративная совместимость: культуры и коммерческие цели партнеров должны переплетаться;
 - управленческая философия и методы: совместимы ли организационные структуры партнеров, их отношение к сотрудникам и методы работы?
 - взаимная выгода: равноценны ли по своей значимости выгоды, получаемые обоими партнерами?
 - соразмерность: аналогичны ли типы компаний-партнеров, понимают ли они друг друга?
 - эксклюзивность: готовы ли организации-партнеры отстраниться от других компаний, не являющихся участниками сети?
 - общие конкуренты: партнерство наиболее эффективно в форме альянса для борьбы с общим врагом;
 - предыстория: предыдущий опыт успешного сотрудничества – это плюс;
 - общий конечный потребитель: если партнеры обслуживают одного и того же клиента, вероятность успешного сотрудничества возрастает.
- **Компоненты.** Это виды деятельности и процессы, установленные и контролируемые руководством на протяжении всего времени партнерства, и эффективно работающие партнеры понимают это с самого начала (Lambert et al., 1996). К ним относятся механизмы совместного планирования и контроля над операциями, коммуникаций между партнерами, объективного

распределения рисков/выгод, создания атмосферы доверия и приверженности между организациями партнерами, подписание контракта, приемлемого для обеих сторон, определение масштабов партнерства и ясность в отношении финансовых инвестиций со стороны каждого из партнеров.

- **Эффективность сетевой организации.** Как мы уже говорили, Крейвенс и др. (Cravens et al., 1993) пришли к выводу о том, что многие компании, следуя стратегиям, основанным на создании союзов, не удовлетворены результатами. Необходимо с самого начала определить реальные цели и контролировать процесс их достижения. Возможно, нам придется взглянуть на этот вопрос с точки зрения критериев, несколько отличающихся от традиционной оценки эффективности, это стабильность и надежность сетевой организации, прочность отношений, синергия сетевой организации итак далее. Если у нас нет убедительных доказательств того, что сетевая организация представляет собой превосходнейший способ выхода на рынок, значит, она вряд ли просуществует долго.
- **Организационные изменения.** Очень высока вероятность того, что образованию сетевых организаций будут способствовать внутренние организационные структуры и процессы компаний членов альянса, что, в свою очередь, приведет к дальнейшим изменениям этих структур и процессов. Требования к эффективности в данном случае могут быть комплексными и в настоящее время выходящими за рамки опыта многих руководителей старшего уровня в традиционных организациях (Cravens et al., 1996). Сложность этого вопроса подчеркнул Гуммессон (Gummesson, 1994): “Организация сетевого бизнеса требует постоянного создания, трансформации и поддержки, динамичных процессов и организационных структур”.
- **Ориентация на рынок и обслуживание клиентов.** Предметом особого внимания специалиста по созданию маркетинговых стратегий является влияние сетевых операций на рыночную ориентацию организации нового типа и на ее способность предоставлять клиентам обслуживание нужного уровня и превосходную ценность. Если первоочередной мотивацией к сотрудничеству является технологическая эффективность или рационализация цепочки поставок, это может быть вопросом особой важности. Например, ранее мы писали о том, что некоторые компании в отрасли авиаперевозок переходят к концепции “виртуальной авиакомпании”, у которой нет ни самолетов, ни специальных зданий, ни оборудования, а существует она главным образом в виде бренда и информационной системы, обслуживаемой немногочисленным персоналом. Отдельные исполнительные руководители полагают, что хотя основная организация в значительной степени ориентирована на рынок и привержена высокому качеству обслуживания, сетевой организации не хватает средств для того, чтобы внедрить эти обязательные требования и другим партнерам. Проще говоря, можно быть уверенным в качестве обслуживания основной авиакомпании, но разделяют ли такое же стремление к качеству люди, управляющие работой с клиентами при регистрации (Piercy and Cravens, 1996)? Это наводит на мысль о необходимости создания механизмов внедрения качественного обслуживания во всей сетевой организации вплоть до конечного потребителя.

- **Роль маркетинга в сетевых организациях.** Существует некоторая неопределенность в отношении места и реализации маркетинга в сетевой организации. Согласно, например, модели “маркетинговой биржи”, узловым центром сети является компания, специализирующаяся на маркетинге (Achrol, 1991). Другие авторы полагают, что решающая роль маркетинга в сетевой организации, основанной на союзничестве, заключается в применении навыков маркетинга отношений к управлению связями между партнерами по сети (Webster, 1992). Конечно, существует убедительный довод в пользу того, что концепции и процессы маркетинга отношений служат базисом управления сетевыми организациями. Маркетинг отношений подразумевает создание и распределение ценности путем взаимного сотрудничества и взаимозависимости (Sheth, 1994), а как мы знаем, сотрудничество и взаимозависимость являются важнейшими характерными особенностями сетевых организаций. Пока слишком рано делать выводы о роли, которую может сыграть и сыграет маркетинг в целом в условиях этих новых организационных форм, но довольно велика вероятность того, что произойдет некоторое переосмысление этой роли, и причем даже радикальное.

15.8 ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящей главе мы доказали существование множества факторов, вынуждающих организацию сотрудничать с другими и вступать в союзы вместо того чтобы вести независимую конкуренцию. Возможно, мы вступаем в эпоху сотрудничества, а не конкуренции. Парадигму сетевой организации нельзя не принимать во внимание, и тому есть две причины: возможно, именно так мы реализуем свою стратегию на рынке, и, возможно, именно так наши конкуренты строят свою рыночную власть. К движущим факторам этого процесса относятся: сложная структура рынка и риск; дефицит ресурсов и навыков; требования, возникающие в процессе управления цепочкой поставок, а также определение стратегических приоритетов –концентрация на ключевых видах компетентности и привлечение партнеров в качестве внешних источников для выполнения других видов деятельности и предоставления ресурсов.

Мы попытались определить типы сетей, возникающих в условиях современного рынка. Один из методов основан на определении отношений, на которых основан союз, и степени нестабильности рынка. Таким образом, можно выделить незаполненную сеть, гибкую сеть, сеть, обеспечивающую предоставление дополнительной ценности, и виртуальную сеть (Cravens et al., 1996). Согласно более общей точке зрения, существуют сетевые организации внутреннего рынка, сетевые организации вертикального рынка, внутрирыночные, или концентрические сети и сетевые организации на базе возможностей (Achrol, 1997). Также были рассмотрены смежные вопросы, касающиеся типов связей в отношениях между членами сетевой организации, начиная от привлечения внешних источников, до партнерства, совместных предприятий и вертикальной интеграции.

Вывод, сделанный на этом этапе, состоял в том, что стратегические союзы представляют собой основную конкурентную силу, которая в некоторых отраслях, например, в сфере авиаперевозок, компьютерной техники и телекоммуникаций приходит на смену традиционной конкуренции между отдельными компаниями. Тем не менее, имеющиеся на данный момент примеры из практики и результаты исследований свидетельствуют о том, что несмотря на огромные потенциальные преимущества, создание стратегических союзов и сетевых организаций сопряжено с немалым риском.

Таким образом, мы перешли к рассмотрению важнейших управленческих проблем, которые необходимо учитывать при оценке значимости стратегических союзов и сетей как элемента маркетинговой стратегии. Мы полагаем, что при рассмотрении стратегии вступления в союз руководство должно сосредоточить внимание на ключевых видах компетентности, приносимых в союз каждым из партнеров, на выгодах и уязвимых местах, связанных с такой направленностью и привлечением внешних источников. Кроме того, оно должно учитывать возможности, которыми располагает компания для того, чтобы управлять своей стратегией в условиях совершенно новой организационной среды. В связи с этими управленческими возможностями следует рассмотреть еще целый ряд вопросов: понимание основных движущих факторов, благоприятных для стратегий сотрудничества; выбор партнеров; условия, способствующие реализации стратегии; компоненты, которые важны для эффективного сотрудничества; умение определять и оценивать эффективность сетевой организации в достижении маркетинговых целей; способность сетевой организации предоставлять клиенту ценность, на которой основывается маркетинговая стратегия. Сюда же следует отнести и переопределение роли маркетинга.

Стратегические союзы и сетевые организации – это не панацея от стратегических проблем. Они являются важнейшим достижением и имеют ряд потенциальных преимуществ. Но с ними сопряжены немалые стратегические риски и опасность уязвимости, а также потребность в новых управленческих навыках. Этот вопрос требует особенно тщательного и подробного анализа.

Пример из практики. Napster

Идеи Шона Фэннинга облетели весь земной шар. Основателю Napster, бесплатной службы обмена музыкальной продукцией, которой с помощью сети Интернет стали пользоваться 80 млн. человек, всего 20 лет. Прошло чуть больше двух лет с того момента, как он, живя в студенческом общежитии Северо-Восточного университета, начал писать программное обеспечение для обмена музыкальными файлами. Но вплоть до прошлой недели его нога не ступала за пределы США.

Коллегам пришлось приобрести для Фэннинга временный паспорт, чтобы он смог поехать в Лондон и объявить о первой: международной лицензионной сделке компании Napster. Считалось, что присутствие помешанного на компьютерах, но фотогеничного Фэннинга, несомненно увеличит вероятность того, что СМИ обратят внимание на заключение данной договоренности. В соответствии с ней

фирма Napster рассчитывает получить доступ к репертуару как минимум 150 альтернативных европейских фирм звукозаписи.

Нечистая игра в борьбе за положение на онлайн-рынке приближается к решающему этапу. Но на данный момент, существует множество пиар-объявлений и мелочевки.

В случае с Napster Фэннинг является козырной картой в игре пиарщиков. Вот почему он оказался в шикарном отеле Chelsea Village в западной части Лондона, купаясь в роскоши, как рок-звезда.

“Когда я начинал, я вообще не ожидал, что люди будут пользоваться сервисом [Napster], говорит он совершенно искренне и протягивая руку за банкой диетической колы. Я хотел доказать концепцию, что совместное использование файлов возможно. Просто поразительно, что в течение всего двух с небольшим лет мое студенческое изобретение охватило 80 миллионов зарегистрированных пользователей”. “Идея о том, что Napster превращается в бизнес, прозвучала странно. Мы должны были стать организацией”.

Пареньку из г. Кейп Код, штат Массачусеттс, не следует затягивать прыжок. Хотя немецкая медиагруппа Bertelsmann в прошлом году разорвала связи с главными фирмами звукозаписи и вступила в союз с Napster для того, чтобы помочь в развитии легальной службы подписки, крупные музыкальные компании по-прежнему пытаются задавить изобретение Фэннинга с помощью судебных тяжб. В США на прошлой неделе апелляционный суд Калифорнии отклонил попытку Napster опровергнуть судебный запрет, угрожающий ее существованию, и сейчас компания стоит перед лицом полномасштабного судебного процесса по заявлениям о массовых нарушениях авторских прав.

Под воздействием такого давления сделка между Napster и альтернативными фирмами звукозаписи представляет собой незначительный шаг на пути к обретению законного статуса. Были достигнуты договоренности с ассоциацией независимой музыки (Association for Independent Music/Aim), представляющей около 400 британских фирм звукозаписи, и общеевропейским отраслевым органом независимых фирм звукозаписи Impala. Вместе они представляют собой примерно четвертую часть европейского музыкального рынка, их членами являются такие предприятия как Ash, Badly Drawn Boy и Stereophonies.

Napster является “другом независимых фирм звукозаписи”, считает Мартин Миллс, президент компании Beggars Group и основатель ассоциации Aim. “Ведущие фирмы продают записи, выпуская их в [радио] эфир и на телевидении, говорит он. Мы продаем музыкальную продукцию главным образом благодаря тому, что любители музыки обмениваются информацией между собой. Именно в этом суть совместного использования файлов”.

Ассоциация Aim стремится доказать, что данная сделка (переговоры о которой ведутся с ноября 2000 г.) заключается “с новой фирмой Napster, на момент вступления сделки в силу в конце этого лета, а не с Napster в ее первоначальном

виде”, и основана на условиях точного слежения и распределения выплат гонорара.

Гай Холмс, управляющий директор компании Gut Records, работающей в том числе и с Томом Джонсом, уверен, что популярность Napster плюс готовность фирмы вложить некоторую сумму наличных (считается, что сделка подразумевает определенную систему авансовых платежей) оправдывает создание союза. “Любое музыкальное произведение, которое есть у нас в наличии, есть где-то и в сервисе Napster. В энтузиазме этой фирмы мы разглядели желание платить за нашу музыкальную продукцию”.

Другие настроены далеко не столь позитивно. «Aim занимается ерундовой музыкой» – таков комментарий одного из ожесточенно настроенных обозревателей, присутствовавших на презентации в качестве “друга” ассоциации Aim. Для того чтобы сосчитать действительно значительные фирмы из числа ее членов, хватит пальцев одной руки. Я не знаю, возможно, они делают это ради известности”. Руководители главных фирм звукозаписи также распространили это объявление в качестве очень своевременного рекламного трюка для того, чтобы отвлечь внимание от того факта, что Napster вряд ли может сделать существенный вклад в свой разрекламированный новый сервис.

Тем временем другие более влиятельные силы спокойно наблюдали за происходящим. Vizzavi, интернет-портал, принадлежащий компаниям Vivendi Universal и Vodafone, выступил в качестве одного из спонсоров презентации. “Я плачу за ваше угощение, доверительно сообщил один из руководителей Vizzavi, потому что компания Aim на несколько лет опередила всех, безошибочно определив направление развития этого рынка”.

Как оказалось, большинство из присутствующих на мероприятии сочли его, к сожалению, очень пресным и скучным. “Презентация была довольно общей и не очень информативной, сказал один из руководителей компании, специализирующейся на музыкальных технологиях в сети Интернет. Мне бы хотелось услышать что-нибудь об условиях сделки. Я думаю, организаторы рассчитывали на бурю негодования со стороны представителей мелких фирм, ограбленных Napster, но прозвучало всего два вопроса, и оба были спокойными и безобидными”.

Фэннинг, удобно устроившийся после презентации на роскошном диване в номере люкс, окруженный руководителями звукозаписывающих фирм и занятыми, как пчелы-труженицы, представительницами “пиар”, кажется слегка оцепеневшим. Он – номинальный глава Napster, каким бы ни был его фактический вклад в технологию данного сервиса или в модель его бизнеса. Но своим смущенно-вежливым видом Фэннинг больше напоминает чьего-то безупречно воспитанного племянника, оказавшегося в зале заседаний совета директоров.

Официально Фэннинг работает в фирме Napster одним из членов “группы взломщиков”, состоящей из разработчиков программного обеспечения, а сама

фирма принадлежит предпринимателям, вложившим капиталы в рискованные виды бизнеса (Napster не разглашает подробности контракта). Говорят, что Фэннингу принадлежит ключевая роль в развитии легального сервиса.

За объявлением, сделанным фирмой Napster на прошлой неделе, не может скрыться тот факт, что ее попытки добиться законного статуса несколько запоздали. Условные сроки уже прошли, и пользователи отказываются от сервиса.

Тем временем суду осталось совсем немного, чтобы полностью уничтожить компанию в США, где власть находится в руках монопольных звукозаписывающих фирм.

Число пользователей сервиса стабильно сокращается с тех пор, как Napster стала выполнять судебное предписание, запрещающее доступ к материалам, которые принадлежат звукозаписывающим монополистам. Агентство Webnoize, специализирующееся на исследованиях рынка, сообщает, что на протяжении последних недель пользователи Napster скачивали в среднем по 1,5 файла с песнями, по сравнению с 220 файлами в неделю в феврале. Количество пользователей, одновременно заходящих на сайт, уменьшилось с 1,57 млн. до 320 000.

Но твердо зажав в кулак “изменника”, истеблишмент звукозаписывающей отрасли предлагает ослабить хватку, если Napster сможет доказать жизнеспособность легального платного сервиса. Это – классический для музыкальной индустрии метод “кнута и пряника”, судебной тяжбы и компромиссов. Или как выразился один издававший виды шутник, специалист в данной отрасли: “Если вы не можете их победить, купите их”. Бренд Napster наиболее известен в данном бизнесе, и это практически единственный независимый бренд, знакомый любителям музыки.

На втором месте по популярности находится сайт бесплатной музыки MP3.com, который был выкуплен компанией Vivendi Universal в мае за 372 млн. долларов, после того как компания VIJ добилась от нее возмещения ущерба в сумме 53,4 млн. долларов за нарушение авторских прав. Фирму Napster пока спасает от такой же судьбы только ее союз с музыкальным филиалом компании Bertelsmann, фирмой BMG, которая ссудила 60 млн. долларов на помощь в развитии нового сервиса и защищена от какой бы то ни было дальнейшей правовой ответственности.

Фэннинг, естественно, говорит об обслуживании по подписке, которое планирует предложить Napster. “На пути развития нового сервиса возникнет множество препятствий, говорит Фэннинг, имея в виду технологию идентификации файлов, которую нужно будет подключить для обеспечения гарантий того, что песни не будут размещаться на сайте без разрешения владельцев авторских прав – вопрос, лежащий в основе судебных исков музыкальных компаний против фирмы Napster.

Риск заключается в том, что пока фирма будет пытаться поднять свой законный статус, ценность бренда Napster упадет настолько, что вернуть ее на прежний уровень будет уже невозможно. Отсюда необходимость в успешных пиар-акциях.

Хэнк Бэрри, временный президент фирмы Napster, был назначен на эту должность в мае прошлого года, когда его фирма Hummer Winblad Venture провела серию начальных инвестиций в сумме 15 млн. долларов. Он уверен, что у Napster пока есть все основания для того, чтобы оставаться жизнеспособным предприятием, хотя он и признает, что развитие несколько отстает от графика. Глава компании Bertelsmann Томас Миддельхоф в январе предсказал, что Napster запустит службу подписки к 1 июля, т.е. к прошлому воскресенью.

Бэрри объясняет, что дата запуска сервиса “немного переносится”, поскольку разработка программного обеспечения – это “достаточно неточная наука”. Очевидно, теперь определены другие сроки “этим летом”. Запуск начнется с бета-тестирования нового программного обеспечения 1 млн. пользователей, а через некоторое время сервис будет расширен и охватит более многочисленное сообщество пользователей Napster.

Бэрри сообщает, что будет создана базовая служба подписки на репертуар независимых звукозаписывающих фирм, что обеспечит основную часть доходов Napster. Также будут предложены услуги за дополнительную плату: одной из них может стать MusicNet, онлайн-союз между компаниями BMG, AOL Time Warner, EMI и RealNetworks. Бэрри отказывается комментировать вопрос о предположительной цене на месячную подписку. Хотя говорит в основном он, информации можно получить немного. “Мы начали с поискового механизма и теперь вводим функцию осуществления оплаты”, сообщает он, явно чего-то недоговаривая.

“Нам еще далеко до решения этой проблемы, считает Майкл Натансон, медиа аналитик нью-йоркской инвестиционной компании Sanford Bernstein. Вначале посмотрим, как Napster выплатит компенсации независимым фирмам, а сумма претензий к компании, должно быть, составляет около 500 млн. долларов. То, что происходит сейчас, всего лишь “кость”, брошенная аналитикам для того, чтобы показать: Napster продвигается вперед. Я устал, впустую потратив три года жизни на сочинение ответов на пресс-релизы”.

Общаясь с представителями независимых студий звукозаписи, с которыми фирма Napster решила объединиться на первом этапе своего путешествия в коммерческую реальность, Фэннинг, возможно, чувствует себя на своем месте. В конце концов, эти люди из компаний звукозаписи с шокирующими названиями, кажется, ничем не отличаются от него: это мятежники в музыкальной индустрии, которые пользуются поддержкой со стороны лояльной общественности.

Есть ли будущее у фирмы Napster, во многом зависит от главных фирм звукозаписи. Но по итогам первой поездки, перспективы для самого Фэннинга в новой роли бизнесмена, определяющего тенденции, не являются благоприятными. К вечеру среды он умудрился улизнуть от “пиарщиков”, не

сводящих с него глаз. В итоге они проследили его путь и вычислили – он спал в своем гостиничном номере. “Наверное, сказалась разница во времени”, заявил один из его представителей.

Вопросы для обсуждения

1. Студии звукозаписи Indie (входящая в компанию Aim) и Impala являются конкурентами. Какую выгоду они получают от стратегического союза?
2. Какова форма стратегических связей между компаниями Napster и Bertelsmann, а также между организациями Napster, Aim и Impala?
3. Музыкальное направление компании Bertelsmann и монопольные звукозаписывающие компании объединились ради судебного преследования компании Napster. Из-за упадка бизнеса Napster ситуация выглядит так, словно они добились успеха в своей борьбе против музыки в сети. Означает ли столь удачный стговор, что теперь можно не беспокоиться о будущем музыкальной отрасли и розничной продажи технического обеспечения для нее?

16. Конкуренция на основе превосходства в обслуживании и в отношениях с клиентами

“Спасибо за ваш звонок... (“Времена года”)... в данный момент все наши операторы заняты... (“Дунайские волны”)... ваш звонок представляет для нас огромную ценность... (“Новая мировая симфония” Дворжжака)... оставайтесь на линии до соединения с оператором... (“Концерт для флейты” Вивальди)... мы ценим ваш звонок, пожалуйста, не кладите трубку... (“Артист” Скотта Джоуплина)... ваш звонок приняли, и вам скоро ответит оператор... (“Каватина” в исполнении Джона Вильямса)... пожалуйста, оставайтесь на линии до соединения с оператором... (“Поющие в терновнике”)... благодарим вас за понимание... (“Огненные колесницы”)... ждите ответа... (“Полет Валькирии”)...”

ВСТУПЛЕНИЕ

Одной из наиболее значительных тенденций в теории и практике маркетинга в последние несколько лет стало смещение акцентов: вместо заключения единичных сделок компании стали стремиться к установлению долгосрочных отношений с клиентами (см., например, Gummesson, 1987; Webster, 1992; Gronroos, 1994; Morgan and Hunt, 1994; Payne, 1995; Zielke and Pohl, 1996). В то время как маркетинг, ориентированный на сделки, связан с разовыми продажами, маркетинг отношений в большей степени ориентирован на установление взаимопонимания с клиентом, в результате чего будут заключены повторные сделки, и возникнут благоприятные возможности для дальнейшего развития бизнеса.

Многие рынки развитых стран в настоящее время являются зрелыми или, в лучшем случае, характеризуются очень медленными темпами роста. Число клиентов, за внимание которых борются компании, сокращается. Конкуренция ведется интенсивно, а затраты на привлечение новых клиентов очень высоки. По имеющимся данным, затраты на привлечение новых клиентов могут почти в пять раз превышать затраты на адекватное обслуживание существующих клиентов, нацеленное на их удержание. Процитируем мнение Королевского общества содействия искусству, производству и коммерции RSA (1994): “Важнейшая стратегическая битва – это битва за клиента. Только те компании, целью которых является завоевание и удержание клиентов, добьются успеха”.

Удержание клиентов становится основным признаком, по которому можно предсказать прибыльность. Рейшельд и Сассер (Reichheld and Sasser, 1990) обратили внимание на ценность, которую имеет для компаний, работающих на разных рынках, уменьшение потери покупателей (потерь клиентов) всего на 5 процентов. В одной из сетей технического обслуживания автомобилей уменьшение числа уходов покупателей на 5 процентов привело к 30-процентному увеличению прибыли, в промышленных прачечных – увеличению прибыли на 47 процентов, в одной из страховых компаний прибыль возросла на 51 процент, а в одном из банковских филиалов – даже на 84 процента! Клиенты, которые в

течение более длительного времени пользуются услугами компании, в среднем тратят больше денег при каждой сделке. Работая с ними, можно рассчитывать на продажу им товара вместе с дополняющими товарами (продать им еще и другие продукты и услуги), а также на их положительные отзывы, которыми они поделятся со своими друзьями и коллегами. В банковской сфере отношения с клиентами, существующие в течение десяти и более лет, составили 29 процентов клиентской базы, но на эту долю приходится 71 процент прибыли. Компанией Lancome, ведущим брендом в сфере производства косметики, была создана эксклюзивная карта лояльности под названием “Рандеву” (Rendezvous); в итоге, как оказалось, члены клуба лояльных клиентов сейчас тратят на 13,5 процента больше, чем до получения ими карт.

По результатам опроса 500 практикующих специалистов по маркетингу, проведенного изданием Marketing Business (Wells, 1994/5), наиболее важным фактором, ведущим к успеху, является лояльность клиентов. Сорок девять процентов респондентов назвали его единственным и наиболее важным фактором успеха своего бизнеса. На втором месте оказались разработки новых продуктов, получившие всего 13 процентов голосов.

Тем не менее при этом важно отличать удержание клиентов от лояльности, а также связь каждого из этих понятий с понятием “удовлетворенность клиентов”. На практике существует опасность возникновения путаницы. Удержание клиентов – это, по сути, критерий повторяющегося покупательского поведения, и есть множество причин, почему клиенты могут вернуться к нам, даже если ранее они не получили полного удовлетворения возможно, у них просто нет выбора или они не знают ничего лучшего. В то же время лояльность клиентов в большей степени связана с тем, что клиенты думают о нас: доверяют ли они нам? Действительно ли они хотят работать с нами? Будут ли они рекомендовать нашу компанию другим? В этом смысле лояльность более тесно связана с удовлетворенностью клиентов.

Путать понятия “удержание клиентов” и “лояльность клиентов” может быть опасно. Удержания клиентов можно добиться с помощью “взятки” скидок на повторные покупки и так далее. Добиться настоящей лояльности клиентов, скорее всего, гораздо труднее, и для этого потребуются более значительные долгосрочные инвестиции. На практике разница огромна. Программы карточек “лояльных клиентов” компаний Tesco и Sainsbury’s имеют больше отношения к удержанию клиентов, а не к лояльности и удовлетворенности, и, вероятно, действенность таких программ сохранится только до тех пор, пока не появится более привлекательное предложение. С другой стороны, компания John Lewis добивается высокой лояльности клиентов путем формирования у них удовлетворенности и не испытывает потребности в подобных “картах лояльности”. Так, например, авиакомпания открыли для себя такую истину: если все конкуренты предлагают одно и то же, то программы “лояльности” клиентов, такие как премии постоянным пассажирам, превращаются в затраты на ведение бизнеса, а не служат дифференцирующим фактором. Многие из тех, кто часто совершает перелеты, имеют карты лояльности как сети авиакомпаний Star Alliance, так и One World.

Для удержания клиентов ради серьезных финансовых преимуществ, не говоря уже о долгосрочной лояльности клиентов, компания должна вкладывать средства в стратегии, в центре внимания которых находятся именно эти цели, а не только объемы продаж. Сюда же можно отнести создание бренда (так, как это на практике осуществляет компания Virgin) или специальные программы (такие как программы выдачи карточек “лояльных клиентов”, проводимые розничными компаниями, или инновационные продукты). Все чаще такие стратегии подразумевают акцент на достижении превосходства по видам деятельности, которые связаны с обслуживанием, и тем самым повышают привлекательность основного предлагаемого продукта.

Настоящая глава посвящена изучению понятия “обслуживание” и методов конкуренции путем предоставления высококлассного обслуживания.

16.1 СПЕКТР ТОВАРОВ И УСЛУГ

Большинство предложений на рынке представляет собой сочетание материальных и нематериальных элементов. Это в графической форме представлено на рис. 16.1.

Материальные элементы можно увидеть, потрогать, ощутить, услышать или попробовать на вкус. Они представляют собой физические аспекты предложения, такие как сам продукт и окружающая среда, в условиях которой происходит приобретение или потребление этого продукта.

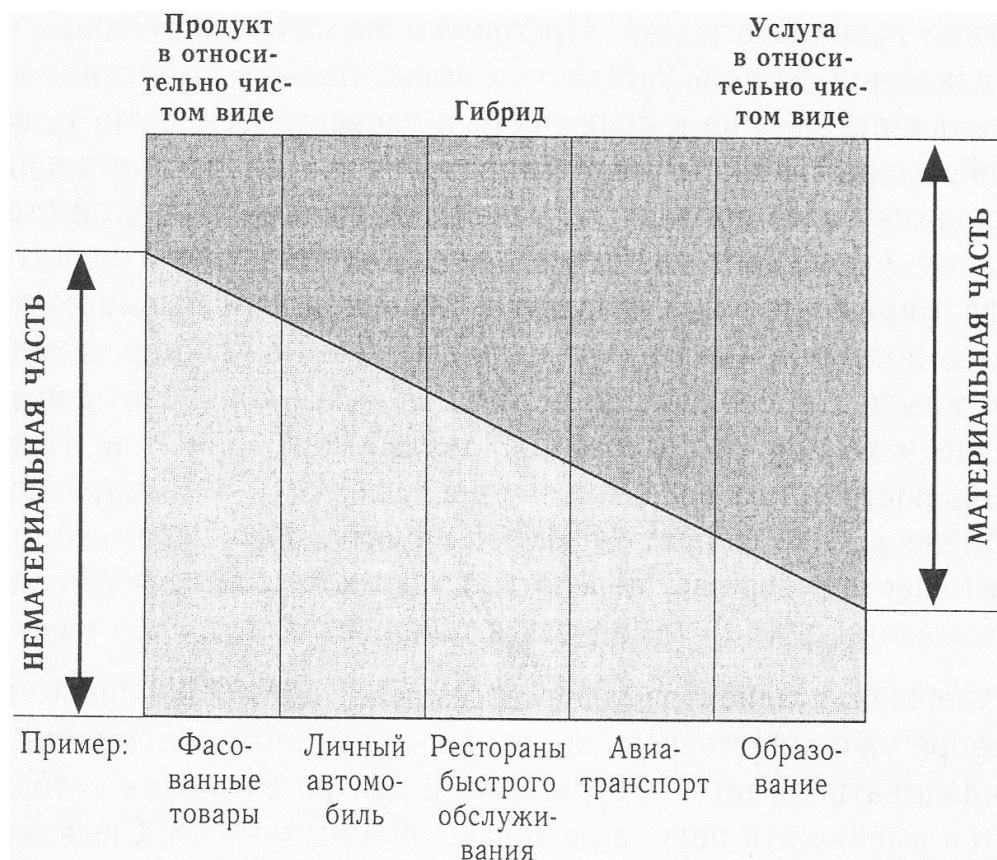


Рис. 16.1. Спектр “товары-услуги”

Нематериальные элементы обычно являются менее заметными. Они включают уровень обслуживания, предлагаемый в поддержку материальных элементов, а также имидж или убеждения, связанные с данным продуктом. С левой стороны спектра предложение в адрес потребителей является в первую очередь физическим и, следовательно, материальным.

К таким предложениям относятся фасованные товары, например, печеные бобы, батарейки, а также потребительские товары длительного пользования, например, стереосистемы и телевизоры. Тем не менее с точки зрения покупателей выгоды, получаемые от приобретения и потребления, вполне могут быть не столь материальными: печеные бобы утоляют голод, благодаря батарейкам горит свет в фонарике, стереосистемы служат источником развлечения, а телевизор – это просто “опиум для народа”!

Отличительным фактором служит то, что эти выгоды в первую очередь обеспечены физическими характеристиками продукта. Конечно, таким приобретениям присущи и менее материальные элементы. Физические продукты продаются через точки розничной торговли, в которых торговый персонал может дать необходимые рекомендации и провести демонстрацию продукта. Отдельные бренды благодаря рекламе в СМИ и прочим видам деятельности по продвижению товара на рынок обладают признанным образом и репутацией в представлении потребителей, что, возможно, увеличивает ценность этих брендов.

С правой стороны спектра относительная значимость нематериальных и материальных элементов представлена в противоположном соотношении. В сфере образования, например, суть “предложения” нематериальна. Это услуга, предоставляемая студенту/клиенту, и способ, позволяющий данному студенту работать с преподавателями, коллегами и учебными материалами. В данном случае присутствуют и материальные, физические элементы, такие как учебники, наглядные пособия и физическое окружение. Но суть образования – это нематериальный процесс, который заключается в развитии у студента навыков, знаний или понимания. В конечном счете, успех образовательного процесса определяется тем, каким образом студент реагирует на предоставляемую ему услугу по организации образования и взаимодействует с ней.

Между двумя описанными крайними точками находятся предложения, сочетающие в себе материальные и нематериальные элементы в более равномерных пропорциях. Например, в точках общественного питания, предлагающих быстрое обслуживание, предложение представляет собой сочетание физической пищи (материальный элемент) с обстановкой в ресторане и скоростью предоставляемого обслуживания (нематериальные элементы).

По мере того как все больше компаний при производстве физических продуктов встает на путь контроля качества и выбирает технологии, гарантирующие надежность, масштабы различий между поставщиками с точки зрения материальных элементов сокращаются. Тотальное управление качеством (TQM Total Quality Management) все чаще применяется к материальным элементам продукта, стирая различия, уменьшая разнообразие, сокращая

допустимые отклонения и обеспечивая минимальное количество дефектов (или даже приближая к желанному нулю). Все чаще компании, чью деятельность можно связать с левой стороной описанного спектра, стремятся к большей дифференциации путем направления внимания на нематериальные аспекты своего предложения. Сюда относится брендинг предложения и предоставление обслуживания для расширения предлагаемого физического продукта. Что касается правой стороны спектра, компании и прочие провайдеры услуг признают, что тип и качество предлагаемой ими услуги являются основными средствами, обеспечивающими дифференциацию. Линия между материальными и нематериальными элементами стирается, она перемещается все ниже, то есть нематериальные элементы приобретают все большую значимость на всем протяжении спектра.

16.2 МАРКЕТИНГ ОТНОШЕНИЙ

Чтобы добиться удержания клиентов, организации все чаще обращаются к методу маркетинга отношений. В центре внимания маркетинга отношений находится создание связей между организацией и ее клиентами с целью улучшения обратной связи и в конечном итоге расширения перспектив воспитания лояльности в клиентах.

На рис. 16.2 изображена “лестница маркетинга отношений”, разработанная Пэйном и др. (Payne et al., 1995). Эта лестница является графическим отображением этапов строительства отношений. В самом низу лестницы находится потенциальный покупатель или целевой потребитель. Вначале внимание сконцентрировано на том, чтобы привлечь к себе потенциального клиента и сделать его реальным покупателем.

Ради достижения этой цели маркетинговая деятельность направлена на то, чтобы “поймать” клиента. Тем не менее после “поймки” происходит смещение акцента: все внимание переключается на создание более длительных, непрерывных отношений. В то время как покупатель по сути неизвестен компании и имел дело с ней только однажды, да и то, может быть, случайно, клиент – это уже определенное лицо, которое ведет бизнес с компанией на постоянной основе.

Клиенты, тем не менее, могут испытывать к компании-поставщику двойственные чувства или относиться к ней нейтрально. Маркетинг отношений направлен на превращение клиентов в своих сторонников, в тех, кто питает положительные чувства компании-поставщику и даже выступает в ее защиту, в тех, кто будет активно рекомендовать данного поставщика другим покупателям. На самом верху лестницы находится клиент, являющийся партнером.

На этом уровне поставщик и клиент работают совместно ради взаимной выгоды. В центре внимания маркетинга отношений находится перемещение покупателей вверх по лестнице, поиск способов увеличения ценности, извлекаемой из отношений обеими сторонами.

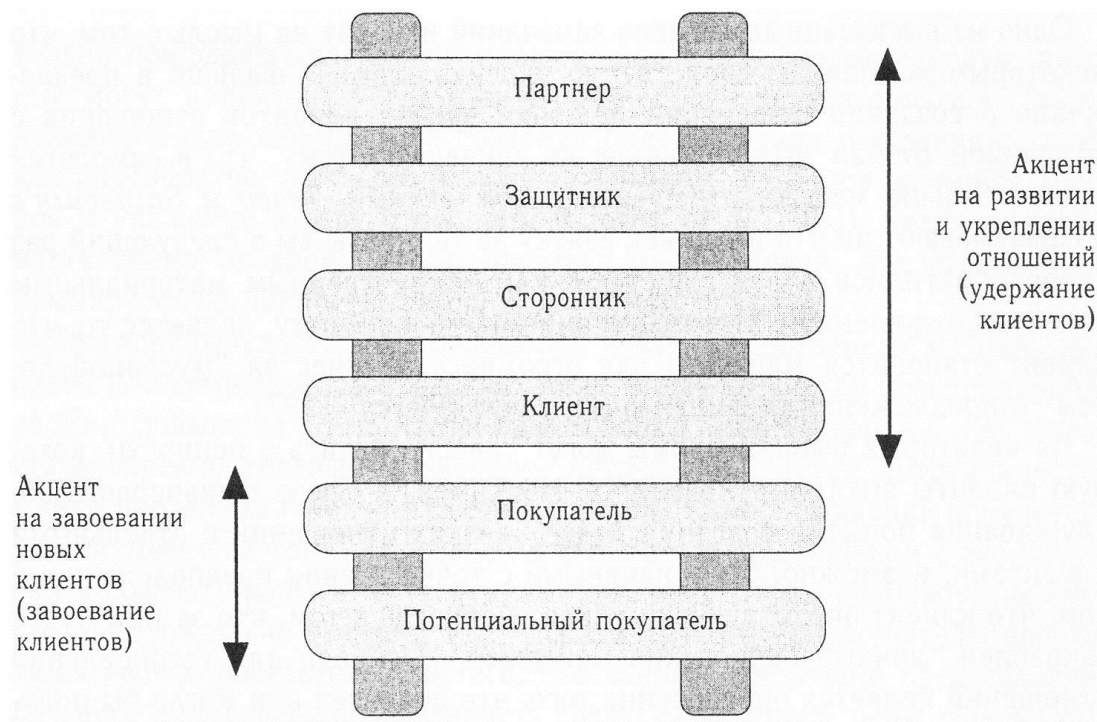


Рис. 16.2. Лестница маркетинга отношений

Но не все клиенты одинаково достойны усилий, необходимых для перемещения их вверх по лестнице. Решающую роль в успешном маркетинге отношений играет выявление целевых клиентов, в достаточной степени ценных (сейчас или потенциально) с точки зрения обеспечения инвестиций при наличии отношений с ними. Например, компания IBM выделила 1 000 своих лучших клиентов и прилагает огромные усилия, чтобы установить их текущие и будущие потребности. Объединив процесс управления отношениями с клиентами со своей системой управления возможностями, компания IBM оценила этих клиентов в соответствии с их оценочной стоимостью для IBM. Когда клиент, занимающий более высокое положение по сравнению с остальными, начинает работу над большим проектом, предполагающим благоприятные возможности для компании IBM, наиболее приоритетная задача для компании в целом состоит в том, чтобы выиграть тендер на участие в этом проекте (Eisenstat et al., 2001).

Для того чтобы маркетинг отношений был эффективным, с обеих сторон необходимы веские причины, обуславливающие создание отношений (рис. 16.3). На некоторых рынках, например, на рынке железнодорожных пассажирских перевозок клиенты, возможно, не видят преимущество в том, чтобы стать «партнерами», и могут предпочесть сохранять независимость от поставщика. Кто-то случайно услышал, как один респондент, заполняя анкету об удовлетворенности клиентов в поезде, сказал: «Как бы мне хотелось опять стать просто пассажиром, а не клиентом!».

Одно из высказанных недавно замечаний наводит на мысль о том, что некоторым компаниям свойственно вносить элемент фальши в предложение о создании отношений. С точки зрения клиентов отношения с компанией British Airways никак не приведут к тому, что в самолетах станет больше мест, а

отношения с компаниями Tesco и Sainsbury's подразумевают ни что иное, как взятку за то, чтобы вы в следующий раз снова обратились к этим поставщикам. Единственным материальным аспектом отношений с этими компаниями, по-видимому, является то, что клиент становится мишенью для огромного количества “мусорной почты” с предложениями финансовых услуг (Piercy, 1997).

На некоторых рынках фирмы могут неверно судить о ценности, которую клиенты видят в отношениях. Например, в сфере финансового обслуживания попытки создания более близких отношений с отдельными клиентами, возможно, были наивными с точки зрения предположения о том, что клиент автоматически увидит ценность в том, что за ним будет закреплен “личный банковский менеджер”. Основой для установления отношений является определение того, что получает или могла бы получить из этих отношений каждая сторона.



Рис. 16.3. “Три кита” маркетинга отношений

Слишком многие организации по-прежнему рассматривают ситуацию в первую очередь со своей точки зрения, признавая, какую ценность представляет для них удержание или лояльность клиентов, но не вполне четко осознавая, что именно получит от сделки клиент.

И наоборот, некоторые фирмы сейчас начинают понимать, что тип отношений с поставщиком, который нужен клиентам, сам является эффективным средством, позволяющим сегментировать рынок по основным потребностям покупателей. Это может привести к концентрации ресурсов, предназначенных для создания отношений, именно на тех группах клиентов, где такие отношения приносят взаимные преимущества и значительно сокращают затраты и проявления недоброжелательности, которые могут появиться в результате применения других методов. Также исключительно важным для создания более близких отношений, таких как партнерство, особенно на деловых рынках, является взаимное доверие и уважение между сторонами (Crosby et al., 1990), включая готовность время от времени обмениваться информацией, представляющей коммерческую ценность.

Согласно результатам исследований, недавно проведенных в США, проблема для компаний, работающих на рынке сделок между предприятиями, состоит

больше не в том, чтобы просто продать свой товар, а в том, чтобы стать “предпочтительным внешним источником” путем сотрудничества между продавцом и покупателем. В условиях таких отношений покупатель рассчитывает на то, что продавец достаточно хорошо знаком с его бизнесом и создает продукты и услуги, которые покупатель, возможно, не смог бы самостоятельно разработать и создать. К тому же покупателю необходимы веские доказательства того, что данный поставщик предоставляет для него дополнительную ценность сверх назначенной цены. Превосходными поставщиками являются те, кто привносит дополнительную ценность в бизнес покупателя, сближаясь с ним для того, чтобы оценить потребности, разработать дополнительные услуги с целью повышения эффективности бизнеса покупателя и доказать, что это действительно было сделано. От простого ведения бизнеса, основанного на единичных сделках, до таких отношений нужно пройти длинный путь (H.R.Chally Group, 1996).

Третьим краеугольным камнем маркетинга отношений является степень вовлечения сотрудников и их приверженность процессам создания и поддержания отношений. Хотя стратегии компаний относительно маркетинга отношений, возможно, определяются в зале заседаний совета директоров, успех этих стратегий в итоге зависит от сотрудников, претворяющих их в жизнь. Сотрудники, от непосредственно контактирующих с покупателями специалистов по продажам до бухгалтеров и персонала по обслуживанию автомобильного парка компании, должны понимать свою роль в создании отношений, быть приверженными этому делу и достаточно мотивированными для того, чтобы достичь цели. Что касается клиента, во многих ситуациях сотрудник, которого он встречает в пункте продажи или предоставления услуг, является олицетворением компании и ее бренда. Роль этих отношений мы подробно рассмотрим в главе 19, посвященной увеличению значимости внутреннего маркетинга.

16.2.1. Создание отношений с клиентами

Существует целый ряд методов, способствующих созданию более тесных связей с клиентами и, следовательно, перемещению их выше по лестнице маркетинга отношений. Эти методы можно разбить на три основные категории: создание дополнительных преимуществ лояльности; создание структурных связей; довольные клиенты.

Создание дополнительных преимуществ лояльности

Элементарный подход состоит в создании дополнительных преимуществ лояльности для клиентов. Это могут быть финансовые выгоды либо социальные преимущества.

Финансовые выгоды являются для клиента финансовым обоснованием вступления в длительные отношения с поставщиком и лояльности к нему. Это могут быть скидки на оптовые или повторные покупки или другие вознаграждения за лояльность. Типичными примерами являются карты лояльности, учреждаемые магазинами, когда покупатели набирают очки, дающие им право на бесплатное получение товаров; или накопление “авиамиль”

(рекламная кампания авиакомпании British Airways, покупка товаров в указанных магазинах обеспечивает бесплатный рейс на определённое количество миль по авиатрассе компании Примеч. пер.) благодаря использованию кредитных карточек Национального Вестминстерского банка.

К социальным преимуществам можно отнести организацию общественных групп, таких как “Клубы людей, контролирующих свой вес” (Weight Watchers Clubs), финансируемых компанией Heinz и используемых для продвижения бренда низкокалорийных продуктов, принадлежащего этой компании. К прочим социальным преимуществам относятся корпоративное гостеприимство или финансируемые фирмой социальные мероприятия, во время которых клиенты могут встретиться с другими клиентами с целью развития взаимовыгодных деловых отношений. Компания British Airways создала Премьер-клуб (Premier Club) для высших исполнительных руководителей и прочих лиц, принимающих решения. Количество членов этого клуба ограничено только приглашениями 1 000 человек. Членство в клубе означает эксклюзивное VIP-обслуживание в аэропортах и на борту. Члены клуба также обладают правом на приоритетное обслуживание при бронировании билетов и заказе услуг; в соответствии с этим правом во время полета они могут заказывать свои любимые вина.

Компания Land Rover также стремилась к созданию лояльности и стимулированию покупок на рынке полноприводных автомобилей. Она хотела бы привлечь больше клиентов к своему бренду. Исследования рынка показали, что клиенты компании Land Rover испытывают желание ездить по бездорожью, но лишь немногие действительно ездили именно в таких условиях. Все дело в том, что клиенты, которые однажды попробовали ездить на внедорожнике, во многих случаях становились приверженцами данного бренда. В основу разработанной программы лояльности было положено понятие “приключения”, и владельцы автомобилей марки Land Rover стали регулярно получать по почте брошюры с предложениями принять участие в гонках по бездорожью, проводимых в Великобритании и за ее пределами. Программа была реализована в 44 странах на пяти различных языках. Вначале она пользовалась успехом, и билеты на все зарубежные гонки продавались почти сразу же после публикации рекламы. В целом, объем продаж увеличился примерно на 2 процента по сравнению с 1998 годом (RoyalMail.com, November 2001).

Создание структурных связей

Предлагая дополнительные выгоды и преимущества, компании могут создать структурные связи со своими клиентами, и впоследствии клиента будет трудно или очень дорого заставить разорвать их (Storbacka et al, 1994). Например, компании, поставляющие профессиональную медицинскую технику, обеспечивают хирургов в больницах оборудованием, необходимым для эндопротезирования коленных и бедренных суставов с использованием во время операций эндопротезов собственного изготовления. Такое оборудование не подходит для работы с эндопротезами конкурентов, что, следовательно, и является для хирургов основным стимулом сохранения лояльности. Финансирование участия хирургов в симпозиумах и конференциях, благодаря

которым они знакомятся с новейшими достижениями медицины, также помогает укрепить отношения с поставщиком и создать соответствующую корпоративную репутацию.

В некоторых отраслях промышленности структурные связи могут быть основаны на юридических договорах и обязательствах, особенно если речь идет об использовании защищенных патентов. Также возможно создание связей для обмена знаниями и опытом, к которым клиент иначе не мог бы получить доступ.

При наличии прочных структурных уз даже недовольные клиенты могут оставаться лояльными, если смена поставщика будет связана для них с высокими затратами (Gronhaug and Gilly, 1991). Кларк и Пэйн (Clark and Payne, 1995) описывают “создание стратегических наборов”, когда компании препятствуют уходу клиентов путем предложения им групп взаимосвязанных продуктов. Например, банки могут предложить клиентам несколько разных типов счетов, а также услуги по оформлению залоговых и предоставлению займов. Несмотря на неудовлетворенность одной или несколькими из этих услуг, для клиента затраты на уход к конкуренту могут быть значительными, если принимать во внимание все предоставляемые услуги. Повышение значения отношений с клиентами на базе сотрудничества и формирование сетей сотрудничающих организаций более подробно описано в главе 15, где речь шла о стратегических союзах и объединениях.

Как получить довольных клиентов

Возможно, наиболее важным фактором как основы для создания длительных отношений с клиентами и их перемещения вверх по лестнице до положения сторонников, защитников и даже партнеров является обеспечение того, что клиенты получают от отношений больше, чем они первоначально стремились получить.

Согласно результатам исследований, только удовлетворения клиентов вряд ли может быть достаточно для того, чтобы они сохраняли лояльность и стали защитниками интересов компании, а не просто ее клиентами (Jones and Sasser, 1995; Reichheld, 1993). В зависимости от уровня рыночной конкуренции, которая может оказать непосредственное влияние на широту имеющегося у клиента выбора и на степень вовлечения клиента в данный продукт или услугу, показатели удержания среди “удовлетворенных” клиентов могут резко отличаться. Например, в компании British Airways обнаружили, что показатели удержания клиентов совершенно одинаковы как среди удовлетворенных, так и среди неудовлетворенных клиентов.

Как было отмечено выше, “удержание клиентов” – это не то же самое, что лояльность и удовлетворенность клиентов. Рейшгелд (Reichheld, 1993) сообщает, что 6585 процентов клиентов, сменивших поставщика, утверждают, что были удовлетворены услугами своего прежнего поставщика. Среди неудовлетворенных клиентов (обладающих свободой выбора) показатели удержания клиентов редко превышают 20процентов, а среди крайне неудовлетворенных, “террористы” или

“отравители колодцев” могут представлять собой немаловажную угрозу бизнесу, поскольку они сообщают другим о своем неудачном опыте.

Чтобы повысить вероятность удержания клиентов в наше время необходимо выходить за рамки ожиданий клиентов и предоставлять им еще большую ценность. Среди очень довольных или счастливых клиентов показатели удержания значительно выше, как выше и вероятность того, что они станут сторонниками или защитниками интересов компании, рассказывая другим о своем положительном опыте.

Чтобы иметь довольных клиентов, необходимо считать обслуживание клиентов высокоприоритетной задачей не только в стратегиях, разрабатываемых организацией, но и действиях, предпринимаемых ею на рынке.

16.3 ТРИ “С” В ОБСЛУЖИВАНИИ КЛИЕНТОВ

Успешное обслуживание клиентов состоит из трех важнейших составляющих, так называемых “трех С обслуживания”: это стратегия, системы и сотрудники.

Во-первых, необходимо составить четкую стратегию обслуживания, информация о которой будет распространена во всей организации так, чтобы каждый знал о своей роли в предоставлении услуг покупателям и клиентам. Такая стратегия должна отражать приверженность компании обслуживанию клиентов и роль обслуживания в корпоративной стратегии в целом.

Все чаще компании применяют критерии удовлетворенности клиентов наряду с финансовыми и прочими критериями для общей оценки результатов работы. Это свидетельствует о том, что сейчас компании ставят удовлетворенность клиентов на более высокий приоритетный уровень. На самом деле некоторые из этих компаний теперь повышают своих сотрудников по службе и выплачивают им вознаграждения в зависимости от достигнутых показателей удовлетворенности клиентов.

В действительности приверженность фирмы к превосходному обслуживанию клиентов должна быть отражена не только в ее стратегиях. Компании должны вводить в действие системы, которые дадут сотрудникам возможность обеспечить обслуживание клиентов (Rayne, 1993).

Это может повлечь за собой внедрение компьютерных систем для быстрого и простого обмена информацией на фирме или создание более практичных, но от этого не менее важных средств массового обслуживания. Отличительным признаком хороших поставщиков услуг в 1990е гг. была их способность принимать и использовать новые технологии (а не тонуть в них) с целью совершенствования обслуживания клиентов.

В-третьих, и это, наверное, наиболее важно, сотрудники компании должны признавать значимость обслуживания клиентов и всеми силами стараться предоставлять это обслуживание. То есть сотрудников необходимо набирать на работу, обучать и наделять полномочиями таким образом, чтобы они

обеспечивали уровень обслуживания, вызывающий восхищение клиентов, а затем сотрудников следует соответственно вознаграждать.

Боуэн и Лолэр (Bowen and Lawler, 1992) описывают ряд факторов, обеспечивающих возможность сотрудникам предоставлять превосходное обслуживание. Основным фактором является передача информации как о том, что требуется клиентам, так и о том, каких успехов добилась организация в деле предоставления такого уровня обслуживания. Также большое значение имеет право сотрудника принимать решения, оказывающие влияние на уровень предоставляемого обслуживания.

16.4 ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ УСЛУГ ВЫСОКОГО КАЧЕСТВА

В США (например, Berry and Parasuraman, 1991) и в Европе (например, Gummesson, 1987; Gronroos, 1994; Payne et al., 1995) на настоящий момент опубликованы результаты множества исследований, посвященных изучению природы обслуживания, а также того, из чего, с точки зрения клиентов, складывается превосходное обслуживание.

Авторы большинства трудов об оценке удовлетворенности клиентов (например, Berry and Parasuraman, 1991) приходят к выводу о том, что клиенты оценивают свой уровень обслуживания в сравнении с тем, который они рассчитывали получить. Качество предоставления обслуживания и, следовательно, уровень удовлетворенности клиентов непосредственно связаны с разницей (или “разрывом”) между ожиданиями и полученными впечатлениями (рис. 16.4).



Рис. 16.4. Оценка удовлетворенности клиента

16.4.1. Ожидания

Берри и Парасураман (Berry and Parasuraman, 1991) описывают два способа использования ожиданий как эталона для сравнения. Первый – это ожидание того, что, по мнению клиента, произойдет при первом опыте обслуживания. Это называется предварительными ожиданиями. Второе – это то, что клиенты хотят получить от обслуживания их желания.

Эти два уровня представляют собой удовлетворительный и желаемый уровни обслуживания. Между ними, как предполагают Берри и Парасураман (1991), находится “зона допустимости”. Уровень обслуживания, находящийся выше зоны допустимости, приятно удивит клиента и укрепит его лояльность. Если же уровень обслуживания ниже зоны допустимости, это влечет за собой неудовлетворенность, разочарование, в итоге может привести к снижению лояльности клиента (рис. 16.5). Как показали исследования, ожидания обоих типов являются динамичными с течением времени они, как правило, растут.

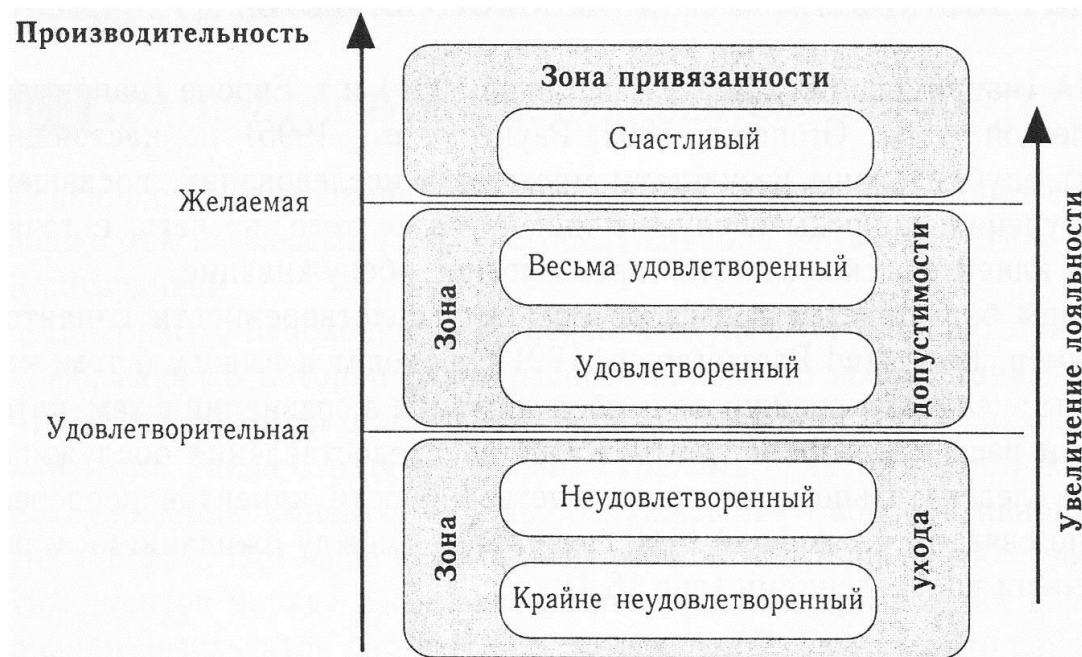


Рис. 16.5. Производительность, удовлетворенность и лояльность клиентов

Тем не менее были высказаны предположения и о том, что желаемые уровни изменяются медленнее, чем удовлетворительные. Как выяснилось, на ожидания влияет целый ряд факторов, от личных потребностей клиента, минуя рассматриваемые им альтернативные услуги, до конкретных предложений, исходящих от поставщиков услуг, стремящихся в первую очередь к заключению сделки. Неформальное устное общение с влиятельными лицами, а также прежний опыт клиента также оказывают влияние на ожидания, связанные с уровнем обслуживания.

Прежний опыт работы с поставщиком услуги или с аналогичными поставщиками нередко служит отправной точкой для формирования ожиданий. Входя в ресторан, клиенты обычно судят о нем, исходя из собственного опыта посещения других ресторанов и сравнивают: “Обстановка более спокойная, чем...”, “Еда была лучше, чем в...”.

В дополнение к собственному опыту клиента на его ожидания также влияет мнение друзей, родственников или коллег. В зависимости от уважения клиента к автору такого мнения, оно может оказать существенно влияние на ожидания и даже удержать его от попытки впервые воспользоваться определенной услугой.

Третьим важнейшим фактором, определяющим ожидания, являются обещания, сделанные самой компанией еще до того, как клиент обратится к ее услугам

Эти обещания, данные в форме рекламных сообщений, предложений продавцов и имиджа компании в целом, создаваемого с помощью стратегий ценообразования и т.д., определяют стандарты, которым, как ожидается, компания должна соответствовать. Выбор верного уровня обещаний в данном случае может быть непростой задачей. Обещая слишком мало, можно потерпеть неудачу в деле привлечения клиентов (их могут соблазнить более привлекательные предложения конкурентов); в случае, если компания обещает больше, чем может выполнить, ее клиенты не будут удовлетворены.

Управление ожиданиями клиентов и превышение их ожиданий

Из рис. 16.5. ясно, что для полного удовлетворения организациям необходимо превосходить ожидания покупателей. Есть два пути достижения этой цели: предоставлять обслуживание высокого качества или управлять ожиданиями клиентов, занижая так, чтобы их можно было превзойти. Конечно, это не взаимоисключающие способы; напротив, их следует применять совместно. Берри и Парасураман (Berry and Parasuraman, 1991) предлагают ряд мер по управлению ожиданиями клиентов:

- **Обеспечить соответствие обещаний реальности.** Явные и неявные обещания находятся непосредственно под контролем организации, но все же многие обещают то, что никогда не будет выполнено, стремясь к заключению сделки. Обещания необходимо предварительно согласовывать с сотрудниками, ответственными за их выполнение, чтобы гарантировать достижимость поставленных целей. Следует уделять внимание и методам, которыми можно воспользоваться для того, чтобы продемонстрировать клиентам выполнение (или превышение) обещаний.
- **Акцентировать внимание на надежности.** Ниже мы подробно опишем основные элементы оценки обслуживания. Важнейшим аспектом большинства услуг является надежность: пообещав сделать что-либо, выполняйте обещание, чтобы ваши слова не расходились с делом. Если предоставление обслуживания отличается надежностью, то в случае несоответствия критериев (например, способ предоставления) его общая оценка, скорее всего, будет приемлемой. Если предоставление обслуживания отличается надежностью, снижается потребность в доработке или в повторном предоставлении услуги, а это весьма заметный индикатор удовлетворительно выполненной услуги. Во время доработки ожидания клиентов, по всей вероятности, возрастут, следовательно, у вас будет меньше шансов успешно выполнить свою задачу.
- **Общаться с клиентами.** Общение с клиентами для того, чтобы понять их ожидания и объяснить им пределы возможностей обслуживания, может стать действенным методом управления ожиданиями. Общение укрепляет терпимость, служит проявлением заботы о клиенте и может способствовать

расширению зоны допустимости. Простым примером приема общения, используемого для того, чтобы снизить вероятность разочарования клиента (но не гарантировать полное отсутствие такого разочарования!), является заблаговременный телефонный звонок клиенту с целью предупреждения его о своем опоздании на встречу.

16.4.2. Оценки

Клиенты оценивают работу поставщика услуг относительно собственных ожиданий. Здесь также существует ряд факторов, обычно принимаемых клиентами во внимание при оценке предоставленного им обслуживания. Наиболее устойчивой классификацией является модель, предложенная Парасураманом и др. (Parasuraman et al, 1988). Она состоит из пяти составляющих, названия которых легко запомнить по аббревиатуре RATER(англ. Reliability, Assurance, Tangibles, Empathy, Responsiveness – надежность, гарантии, материальные элементы, сопереживание, способность к реагированию).

Надежность – это способность поставщика предоставлять обещанное обслуживание с уверенностью и точностью. Другими словами, это соответствие спецификациям, когда слова не расходятся с делом. Во многих ситуациях, связанных с обслуживанием, надежность является единственным аспектом, наиболее важным для многих клиентов. Кроме того, что надежное обслуживание способствует укреплению удовлетворенности или восхищения клиентов, оно позволяет сократить затраты на доработку услуги и способствует укреплению морального духа сотрудников (Berry and Parasuraman, 1991).

Гарантия зависит от компетентности и любезности сотрудников и от их способности вселить уверенность и доверие к своим техническим навыкам. Клиенты хотят быть уверены в том, что они не отравятся едой, приготовленной шеф-поваром ресторана, а также в том, что механик на СТО сможет починить автомобиль, а бухгалтер будет работать так, что они не попадут в тюрьму за уклонение от уплаты налогов. Основой для гарантии служит профессиональная компетентность. Тем не менее одного только высокого уровня компетентности не может быть достаточно. Ее необходимо демонстрировать клиентам, и нередко для этого понадобится предъявление доказательств.

Материальные элементы – это наличие физических средств: оборудования, персонала, отчетов, коммуникационных материалов и т.д. Например, дипломированные бухгалтеры-эксперты отлично понимают, насколько важным является то впечатление, которое производит на клиентов их внешний вид. К выбору автомобилей для партнеров и менеджеров в компаниях подходят с особым вниманием и тщательностью. С точки зрения клиентов, слишком дорогой или роскошный автомобиль может быть признаком того, что они платят за обслуживание слишком много, а чересчур дешевый автомобиль наводит на мысль, что дела в компании идут не особенно успешно. Таким образом, материальные элементы могут быть использованы в качестве индикаторов профессиональной компетентности.

Сопереживание состоит в том, чтобы уделять клиенту индивидуальное внимание и заботу. Именно это качество помогает хорошим врачам убедить пациента в том, что они действительно беспокоятся о его здоровье, а не просто лечат теперешнее заболевание. Сопереживание означает индивидуальное отношение к клиенту и заботу о его долгосрочных интересах.

Способность к реагированию – это способность организации позитивно и своевременно реагировать на просьбы и требования клиента. Некоторые предприятия, такие как Richardson Sheffield Ltd, производитель кухонных ножей под брендом Laser, добились устойчивого положения благодаря тому, что были более отзывчивыми к клиентам, чем конкуренты. Эта компания заявляет о том, что ответы на письменные запросы будут предоставлены в течение дня, на запросы, присланные по факсу, в течение нескольких минут, на запросы, поступившие по телефону, немедленно. На следующий рабочий день также могут быть предоставлены образцы продуктов, даже по новым спецификациям. На некоторых рынках мгновенное или почти мгновенное реагирование является особенно важным. Например, в Японии ключевым фактором успеха в отрасли производства лифтов является скорость устранения неисправностей, поскольку японцы просто ненавидят застревать в неисправных лифтах! Для проявления способности к реагированию, как правило, требуется гибкость. Просьбы клиентов нередко могут быть необычными, неожиданными. Организация, отличающаяся способностью к реагированию, должна по возможности предвидеть такие просьбы и в то же время предусмотреть в своих системах и операциях дополнительный потенциал, позволяющий реагировать на непредвиденные события.

Пять описанных критериев качества обслуживания были выявлены в результате изучения различных ситуаций, связанных с обслуживанием – от банков до ресторанов, от строительства до предоставления профессиональных услуг (Parasuraman et al., 1988). Относительная значимость каждого фактора может быть различной, как и способ его проявления в любой ситуации, но снова и снова эти факторы оказываются существенными с точки зрения клиентов, оценивающих предоставленное им обслуживание.

16.5 ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ СТЕПЕНИ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ КЛИЕНТОВ

Начинать определение степени удовлетворения клиентов можно с помощью систем учета жалоб и предложений. Так можно выявить тех крайне неудовлетворенных клиентов, которые взяли на себя труд обратиться с жалобой. Конечно, проблема состоит в том, что исправить ситуацию может быть уже поздно, но на практике доказано, что немедленное проявление внимания к проблемам клиентов способствует доверию во взаимоотношениях. Берри и Парасураман (Berry and Parasuraman, 1991) называют это явление “очень правильным предоставлением услуги во второй раз” (см. также Hart et al., 1990).

Тем не менее на каждого неудовлетворенного покупателя, обратившегося с жалобой, по существующим оценкам, приходится около 12 других клиентов,

которые в равной степени недовольны, но не дают себе труда жаловаться. Они просто обратятся к любой другой организации и, возможно, даже расскажут другим о собственном отрицательном опыте (“отравители колодцев”). Следовательно, необходимо проводить более систематическую оценку степени удовлетворенности клиентов, а не сидеть сложа руки и ждать, пока грянет гром.

Более систематизированным подходом является регулярное проведение опросов на предмет удовлетворенности клиентов. Сейчас этот метод применяют многие провайдеры услуг, от железнодорожных компаний до ведущих международных бухгалтерских фирм.

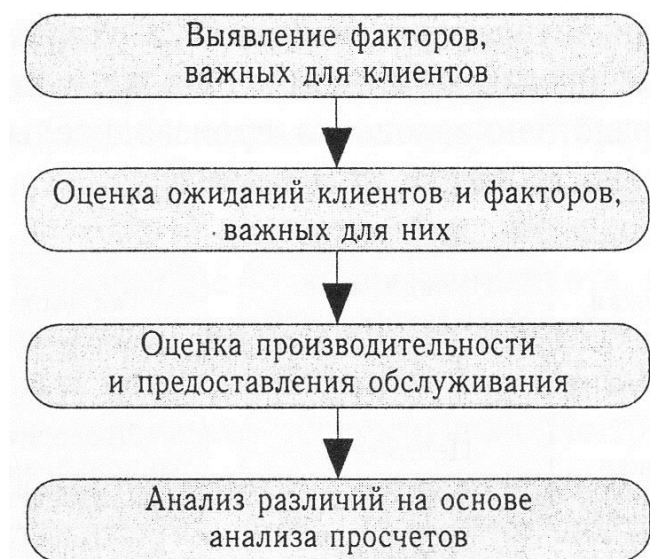


Рис. 16.6. Отслеживание степени удовлетворенности клиентов

Как правило, оценка проводится в четыре этапа (рис. 16.6):

1. Выявление факторов, важных для клиентов. Это не обязательно те же самые факторы, которые являются важными с точки зрения менеджеров. В данном случае могут оказаться полезными методы проведения качественных исследований, например, групповые обсуждения или углубленные опросы. Углубленные опросы клиентов одной крупной бухгалтерской фирмы показали, что проявление партнерами реальной заботы о развитии бизнеса компании клиента (сопереживание) является критическим фактором для формирования долгосрочных отношений.
2. Оценка относительной значимости выявленных факторов и определение ожиданий клиентов в соответствии с этими факторами. В то время как одни клиенты, возможно, надеются на то, что их проблемы будут рассмотрены немедленно, ожидания других могут быть более умеренными. Если для одних надежность может быть фактором первостепенной важности, то для других более существенной является сумма затрат.
3. Оценка производительности поставщика услуг в соответствии с факторами, важными для клиентов. На этом этапе может пригодиться непосредственная оценка производительности относительно ожиданий (Parasuraman et al, 1994).

Соответствует ли производительность ожиданиям, остается ниже их уровня или превышает ожидания? На этом этапе следует подытожить рассматриваемые факторы в соответствии с матрицей производительность-значимость (рис. 16.7). Факторы рассматриваются в матрице в соответствии с их значимостью для клиентов и производительностью фирмы по этим факторам.

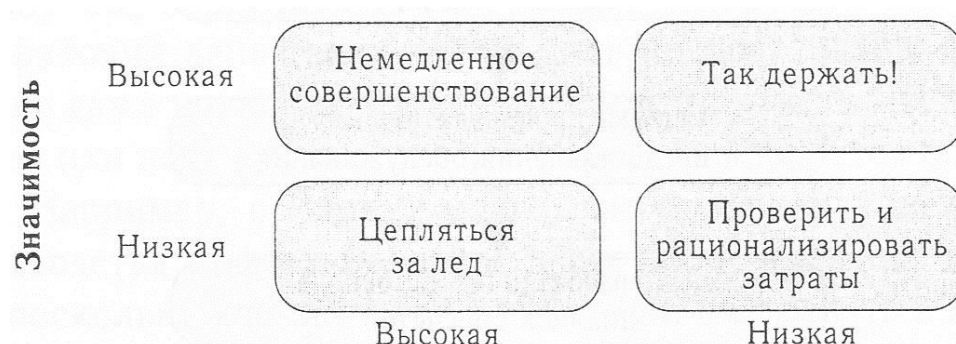


Рис. 16.7. Матрица производительность-значимость

Типичный пример такой оценки приводится на рис.16.8. Это оценка производительности фирмы, предоставляющей услуги дипломированных бухгалтеров-экспертов. Определение оценок было выполнено клиентом, финансовым директором крупной государственной компании.

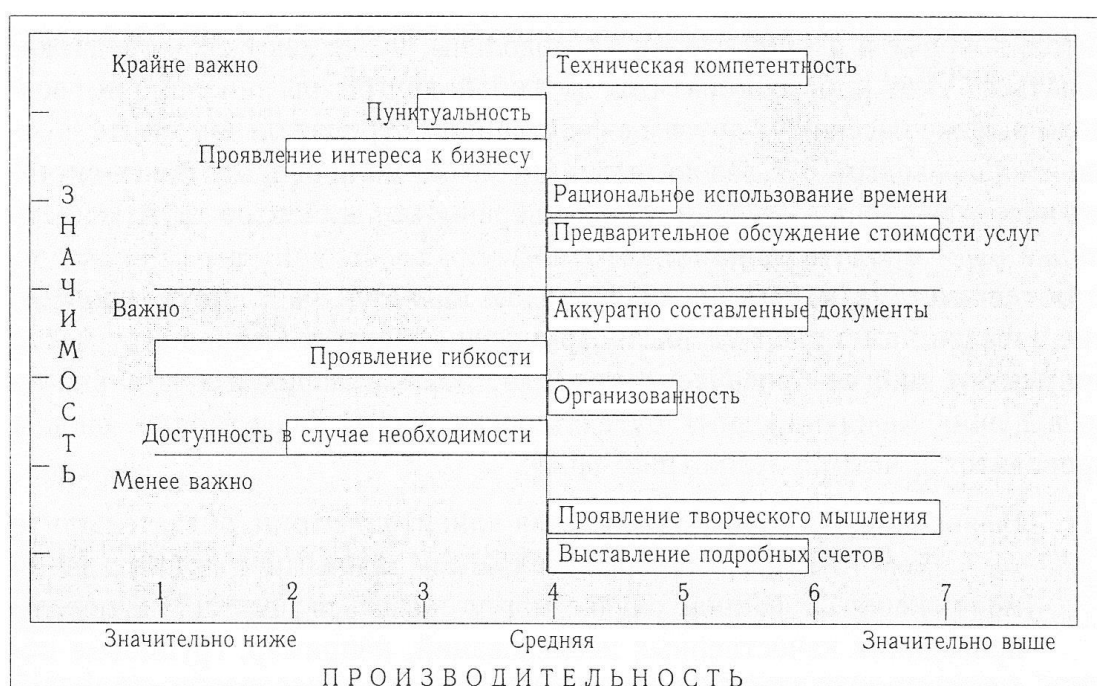


Рис. 16.8. Оценка производительности (дипломированный бухгалтер-эксперт)

Соответствующие факторы были выявлены с помощью углубленных опросов и оценок производительности, сделанных с точки зрения того, "чего можно было бы ожидать от ведущей бухгалтерской фирмы?". Этой матрицей можно пользоваться для концентрации внимания на тех аспектах обслуживания, которые являются

крайне важными (“жизненно необходимыми”) с точки зрения клиента, но компания не дает нужной производительности по ним (оценка “ниже средней”).

В приведенном примере “жизненно необходимыми” для данного клиента стали пять элементов обслуживания. По трем из этих факторов производительность превзошла ожидания, а по двум – не достигла желаемого уровня. Техническая компетентность (“гарантия” технических возможностей для проведения аудиторских проверок), рациональное использование времени клиента (“надежность” в плане соблюдения первоначально определенных временных рамок) и предварительное обсуждение стоимости услуг (а также “надежность” в плане соблюдения указанных сумм) вот факторы, которые, по мнению клиента, выгодно отличают данную фирму от остальных. И все же есть показатели, по которым компания недорабатывает. Это отсутствие интереса к бизнесу клиента (отсутствие “сопереживания”) и отдельные проблемы, связанные с пунктуальностью сотрудников или отчетов (“ненадежность” предоставления услуг). Очевидно, фирме следует обратить внимание на эти факторы в первую очередь.

На следующем уровне значимости фирма проявляет недостаточную гибкость (“способность к реагированию” на требования клиента, особенно в случае их изменения) и не обеспечивает достаточную доступность в случае необходимости (то же отсутствие “способности к реагированию” на потребности клиента). С другой стороны, фирма хорошо организована и предоставляет образцово составленные документы (“материальные элементы”). Эти аспекты также указывают участки, на которых необходимо принимать меры.

И, наконец, на графической схеме отражено то, что фирма отличается превосходством в сферах деятельности, не столь значимых для клиента. Оценки за проявление сотрудниками творческого мышления и предоставление подробных счетов очень высоки. Возможно, наличие этих менее важных аспектов обслуживания отвлекает внимание от того, чтобы все силы направить на более важные факторы, и, значит, здесь существует потенциал для рационализации. Тем не менее в качестве предупреждения следует отметить, что иногда определенные факторы не имеют особого значения для клиента до тех пор, пока с ними все в порядке. Если бы фирма не предоставляла подробных счетов, возможно, именно этот фактор стал бы “крайне важным”!

4. Анализ различий между ожиданиями и производительностью с помощью анализа просчетов. Что касается важных факторов, в случае значительных разрывов между ожиданиями и производительностью существует необходимость выявления причин и определения соответствующих мер по исправлению ситуации.

16.5.1. Анализ просчетов

На рис. 16.9 изображены возможные пути появления просчетов в удовлетворенности клиентов. Проводя систематическую работу в рамках

описываемой структурной основы, можно выявить и устранить важнейшие причины неудовлетворенности.

В самом начале необходимо определить, действительно ли поставщик услуг осознает ожидания и потребности клиента. Пробел в знании рынка – это и есть разница между ожиданиями клиента и пониманием или осознанием этих ожиданий поставщиков. Причиной возникновения такого просчета может быть неадекватное изучение желаний и потребностей клиентов или самоуверенность со стороны поставщика, полагающего, что он хорошо знает своего клиента.

Причиной может быть и неудовлетворительное состояние коммуникаций внутри компании, из-за чего информация о требованиях клиентов не поступает по цепочке от специалистов по исследованию рынка к сотрудникам, ответственным за разработку предоставляемого обслуживания.



Рис. 16.9. Анализ просчетов в качестве

Если ожидания клиента понятны поставщику, они все же могут быть неадекватно определены в спецификации услуг. Просчет в дизайне – это разница между ожиданиями клиента, согласно мнению поставщика, и спецификацией услуг. Причиной обычно является недостаток ресурсов, когда поставщик услуг слишком напрягается ради предоставления услуги, на которую, как ему известно, рассчитывает клиент. Вместо того чтобы увеличить объем ресурсов или признать, что ожидаемое обслуживание предоставить невозможно, поставщик услуги стремится как можно больше приблизиться к ожиданиям клиента.

Даже если спецификация услуги четко согласована с ожиданиями клиента, остается вероятность того, что фактически предоставляемое обслуживание не соответствует желаемому уровню. Просчет в производстве это разница между спецификацией услуги и услугой, фактически предоставляемой клиенту. Такой разрыв может возникнуть по ряду причин.

Во-первых, дизайн услуги может быть настолько сложным, что точно выполнить такую услугу вряд ли представляется возможным. Обещания, связанные с предоставлением услуг, могут быть нереальными, если принять во внимание ресурсы, вкладываемые в обеспечение обслуживания. Запланированное время ответа на запросы, поступившие по телефону, может оказаться нереальным

с учетом числа сотрудников, занятых ответами на телефонные звонки, или количества телефонных линий для приема звонков.

Во-вторых, сотрудники могут не обладать навыками или системной поддержкой, позволяющими им предоставлять услугу в соответствии со спецификацией. Некачественное обучение сотрудников, неудовлетворительное обеспечение технологиями или даже неадекватные внутренние коммуникации – все это может привести к разочарованию сотрудников, не имеющих возможности предоставить клиенту обслуживание согласно спецификации.

В-третьих, серьезной проблемой, связанной с предоставлением услуг, является неоднородность обслуживания как такового. Качество обслуживания может быть разным в зависимости от того, кто из сотрудников его предоставляет, а время от времени разные по качеству услуги могут быть предоставлены даже одним и тем же сотрудником. Системы контроля качества гораздо труднее внедрить в сфере обслуживания, чем на производстве. Тем не менее от этого они не становятся менее важными.

И наконец, к просчету в удовлетворенности может привести расхождение в восприятии. В данном случае обслуживание, возможно, и было предоставлено в соответствии со спецификацией, и спецификация была составлена согласно ожиданиям клиента, но клиент по той или иной причине не верит в то, что ему было предоставлено такое обслуживание, на которое он рассчитывал. Причиной тому может быть неверное использование материальных элементов, отсутствие подтверждений предоставления услуги, неподходящий способ обслуживания или вмешательство влиятельных лиц извне. Во многих отношениях расхождение в восприятии устранить легче всего. Поставщик должен продемонстрировать клиенту, что обслуживание действительно было предоставлено в соответствии с первоначальными ожиданиями.

16.6 ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящей главе было рассмотрено недавно сформировавшееся у компаний понимание того, что успешное позиционирование все чаще бывает связано с установлением постоянных отношений с избранными целевыми клиентами, а не со стремлением к заключению разовых сделок. Маркетинг отношений направлен на создание длительных связей с отдельными клиентами и перемещением их вверх по лестнице маркетинга отношений, когда покупатели становятся клиентами, затем сторонниками, защитниками интересов компании и, наконец, если это возможно – ее партнерами. Важнейшим фактором в создании более длительных отношений является предоставление услуг высокого качества, на которые клиент изначально даже не рассчитывает.

Контроль степени удовлетворенности клиентов предложен в качестве средства для оценки качества предлагаемого обслуживания. Если существует разрыв между ожиданиями и оценками клиентов, можно применить систематизированный анализ просчетов для выявления и устранения причин возникновения такого разрыва.

Пример из практики. Крошка Pictet & Cie

Глобальный процесс работы с ценными бумагами имеет слишком много общего с секретной формулой Филиппа Ларкина, которую он применял, создавая свои романы: “Начало, неразбериха и конец”.

Роль попечителей (банков или иных организаций, ответственных за сохранность финансовых активов – примеч. пер.) незавидна: ведь они занимают положение между руководителями фондов и брокер-дилерами, находящимися на одном конце коммерческой цепочки обращения ценных бумаг, и местными центральными депозитариями, находящимися на другом конце этой цепочки.

Они должны внести хоть какой-то порядок в хаос бешеного водоворота факсов и электронных сообщений, противоречивых стандартов и протоколов, несопоставимых технологий и циклов коммерческих расчетов, а также разнообразных национальных регулятивных и законодательных требований, от ужасов которых даже самая закаленная душа уйдет в пятки.

При всем этом те, кому удалось продержаться в течение 20 с лишним лет с того момента, как исполнительный руководитель банка Chase Manhattan впервые ввел в обращение термин “глобальное попечительство”, могут быть богатыми. Остальные спасовали перед масштабами необходимых инвестиций.

Трудность, связанная с глобальным попечительством, заключается не в присущем данной отрасли вялом настроении, а, наоборот, в ее беспрестанно меняющемся характере. Многие попечители уже чувствуют, что сам данный термин несправедлив по отношению к многообразию славных преимуществ, свойственных универсальному пакету обслуживания ценных бумаг.

С точки зрения предложения услуг, попечители далеко ушли от базового обслуживания, на основе которого был создан этот бизнес-хранение и расчет, получение доходов, голосование по доверенности, по мере того как компании стали стремиться к предоставлению дополнительной ценности все более искушенной “глобальной” базе клиентов.

Предоставление займов, услуги по бенчмаркингу, такие как оценка производительности и анализ рисков, контроль над соответствием, финансовый учет и розничные трансфертные агентства, все или некоторые из этих услуг теперь являются частью сделки, поскольку попечители стремятся взять на себя новую роль, способствуя передаче информации и обеспечивая условия для работы на глобальном рынке.

Множество разнообразных потенциальных клиентов нуждаются в услугах попечителей того или иного рода. Но все они – брокер-дилерские фирмы, менеджеры, управляющие активами, пенсионные фонды, финансовые дистрибьюторы, фонды, занимающиеся хеджированием, объединены одним – желанием качественного обслуживания. Значение, которое попечители придают качеству обслуживания, медленно, но верно стало главнейшим дифференцирующим фактором в отрасли. Хотя масштабы, географический охват

и технологические нововведения являются важными факторами, они ничего не значат, если уровень обслуживания будет низким.

Несмотря на споры о том, что будущее попечительства находится исключительно в руках горстки мега-попечителей, ворочающих предприятиями стоимостью в триллионы долларов, специализированные поставщики услуг, такие как Brown Brothers Harriman, Royal Trust и Pictet & Cie предлагают нестандартное обслуживание, ориентированное на отношения с клиентами.

Они постоянно наращивали свою силу, в то время как многие из их более крупных собратьев отказались от борьбы, и доказали, что концентрация внимания является неотъемлемой частью глобального попечительского обслуживания. Этот урок немедленно вынесли более крупные поставщики услуг, которых задела за живое стереотипность работы в качестве “заводов”, применяющих к попечительству бездушный, стандартный подход.

Конечно, у различных клиентов всегда будут различные потребности, и кажется вероятным то, что мы и далее будем рассматривать данную деятельность на краю спектра, соответствующем специализированным услугам, особенно по мере продолжения консолидации на важнейших рынках. За последние два года после ухода из данной отрасли банка Lloyds TSB и приобретения Королевского банка Шотландии (Royal Bank of Scotland) Банком НьюЙорка (Bank of NewYork), на рынке попечительских услуг Великобритании появились три новых участника.

Недавнее появление среди попечителей компании Merrill Lynch, предлагающей глобальное обслуживание непосредственно брокер-дилерам, также указывает на наличие на данном рынке ниш, которые еще можно заполнить.

Вопросы для обсуждения

1. Почему только сейчас обслуживание клиентов становится важным на глобальном рынке обращения ценных бумаг?
2. Почему такие компании, как Pictet & Cie и Brown Brothers Harriman “постоянно наращивали свою силу, в то время как многие из их более крупных собратьев отказались от борьбы”?
3. Являются ли огромные инвестиции в технологии необходимым или достаточным условием предоставления клиентам обслуживания высокого качества? Есть ли у крупных участников другой путь к успеху, без огромных затрат на ИТ? Если да, то почему, на ваш взгляд, они избрали путь, связанный с высокими затратами?

17. Конкуренция на основе инноваций

Ключом к долгосрочному успеху в бизнесе является то же, что было всегда: инвестиции, лидерство, создание ценности там, где таковой ранее не существовало.

Роберт Хейз и Вильям Абернати (1980)

ВСТУПЛЕНИЕ

Инновации могут появляться по многим направлениям: это и нововведение в обслуживании клиентов с целью обновления бизнеса такой компании, как Daewoo, в сфере розничной торговли автомобилями; и стратегия расширения бренда, разработанная компанией Virgin; и новый метод доступа к традиционным продуктам компании First Direct, работающей в сфере финансовых услуг. Тем не менее природа инноваций в маркетинговых стратегиях становится более понятной, если рассматривать, как происходит процесс разработки новой продукции. Извлеченные уроки можно применить в более широком смысле к пониманию инноваций в отношении услуг и элементов бренда в составе маркетинговой стратегии.

Существует множество факторов, которые могут подтолкнуть организацию к нововведениям (рис. 17.1). К таким факторам относятся различные виды внутренней необходимости, побуждающие к более полной эксплуатации существующих и новых технологий, а также желание использовать ресурсы организации, ее активы и возможности как можно более эффективно.

Различные виды внешнего давления – это натиск интенсивной конкуренции, растущие требования клиентов и технологическая гонка, связанная с сокращением жизненных циклов продуктов (см. главу 4).



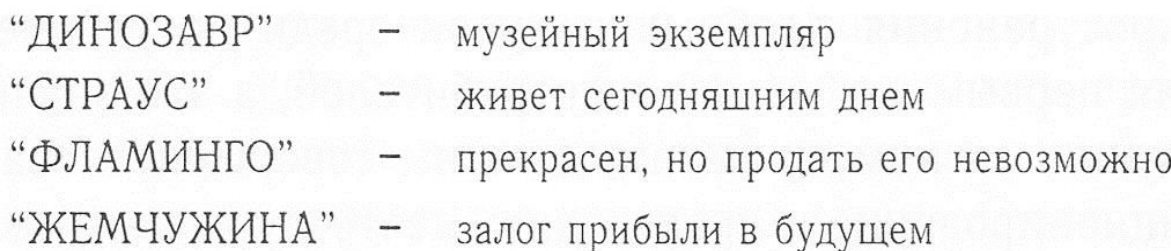
Рис. 17.1. Различные виды давления и факторов, побуждающих к инновациям

Менеджеры, ответственные за новые продукты, обязательно должны оценивать причины провалов новых продуктов и стараться избегать таких опасностей. Зная, какие факторы обуславливают успех новых продуктов, менеджеры могут определить, есть ли на их фирме условия для эффективных инноваций. Если нет, нужно разработать способы, обеспечивающие наличие необходимых условий для того, чтобы создавать успешные инновации и свести к минимуму вероятность провала новых продуктов на рынке.

Настоящая глава начинается с изучения успехов и неудач новых продуктов. Знания в этой области в дальнейшем помогут разобраться в том, как происходит процесс разработки нового продукта и как можно организовать новаторскую деятельность в компании.

17.1 УСПЕХИ И ПРОВАЛЫ НОВЫХ ПРОДУКТОВ

Результаты исследований, направленных на сравнение успешных новых продуктов с продуктами, потерпевшими провалы, совпадают в плане определения важнейших факторов, обуславливающих успех нового продукта на рынке. Разобравшись в этих факторах, мы сможем понять причины успешных инноваций.



“ДИНОЗАВР”	–	музейный экземпляр
“СТРАУС”	–	живет сегодняшним днем
“ФЛАМИНГО”	–	прекрасен, но продать его невозможно
“ЖЕМЧУЖИНА”	–	залог прибыли в будущем

Рис. 17.2. Зоопарк новых продуктов

На рис. 17.2 показаны типы новых продуктов, часто предлагаемых фирмами:

“Динозавры” – это продукты, не попавшие в соответствующую нишу в результате смещения рынка и отсутствия спроса на них. Если период разработки продукта является слишком длительным, опасность заключается в том, что даже очень хорошо исследованный и удачно разработанный продукт долго не попадает на рынок. К тому времени как этот продукт будет выпущен в продажу, рынок уйдет вперед, требования клиентов изменятся и/или конкуренты более успешно удовлетворяют существующие потребности.

“Фламинго” – это прекрасные продукты, которые, несмотря на это, невозможно продать. В результате процесса разработки компания создает продукт, обладающий массой хорошо продуманных особенностей и характеристик, но, к сожалению, затраты на производство такого продукта, перегруженного полезными качествами, настолько высоки, что клиенты не смогут позволить себе его приобретение. Если на рынке недостаточно потенциальных клиентов, которые хотят и могут позволить себе купить данный товар, “фламинго”

может постичь судьба птички додо из семейства дронтов, обреченной на быстрое вымирание.

Продукты-“страусы” живут только сегодняшним днем. Они, возможно, соответствуют сегодняшним потребностям рынка, но не рассчитаны на будущие изменения и занимают не вполне удачное положение для того, чтобы адаптироваться и изменяться в соответствии с развивающимися требованиями клиентов и давлением со стороны конкурентов.

“Жемчужины” олицетворяют постоянное стремление к эффективной разработке новых продуктов. Жемчужина всегда в цене, и даже если популярность жемчужины пойдет на убыль, из нее всегда можно сделать новые драгоценности или обменять на другие необходимые ресурсы. “Жемчужина” – это залог прибыли в будущем.

17.1.1. Удачные новые продукты

Удачные новые продукты обеспечивают более высокую производительность, чем существующие; они нередко успешно продаются, несмотря на более высокую цену по сравнению с конкурирующими предложениями (Doyle and Bridgewater, 1998). Большинство неудачных продуктов – это предложения ценности на уровне цены или ниже. Успешные продукты это предложения преимуществ, имеющих значение для клиентов (рис. 17.3). Неудачные продукты также обладают преимуществами, связанными с производительностью, но относящимися к “дополнительной отделке”, в которой клиенты видят мало ценности (Davidson, 1987).

Кроме выгод по цене и производительности, успешные новые продукты нередко предоставляют выгоды, резко отличающиеся от существующих предложений. Примерами могут служить карманные органайзеры Psion и печатные технологии Linx (Doyle and Bridgewater, 1998). Новые продукты должны обладать существенными преимуществами по сравнению с существующими. Хотя такие компании, как Spring Ram Corporation, специализирующаяся на оборудовании для кухонь и ванных, Honda – производитель мотоциклов и Amstrad, работающая в сфере производства и продажи ПК, добились успеха, хотя вышли на соответствующие рынки достаточно поздно, почти всегда лучше быть первым.

Несмотря на неизбежный риск, связанный с новаторством, быть первым на рынке, как правило, лучше, и тому есть несколько причин. Ценность новизны наиболее высока на ранних этапах введения инновации, и это дает максимальный коммуникационный эффект и возможность широкого распространения пробных покупок среди потребителей. Автор нововведения первым завоевывает потребителей, а это значит, что конкуренты, идущие за ним по пятам, должны совершенствовать свое рыночное позиционирование и производить нечто лучшее и/или более дешевое, чтобы заставить потребителей сменить поставщика.

- Преимущества по сравнению с ранее существовавшими решениями
- Совместимость с существующими процессами
- Простота, обеспечивающая доступность для понимания
- Делимость, дающая возможность пробной покупки
- Обеспечение распространения информации

Рис. 17.3. Характеристики инноваций, способствующие ускорению их распространения

Непросто добиться успеха уже после того, как “первопроходец” данного рынка добился убежденной лояльности клиентов и завоевал репутацию новатора на рынке.

17.1.2. Успех продуктов промышленного назначения

Согласно результатам изучения успехов и провалов продуктов на деловых рынках, были выделены следующие факторы, отделяющие успехи от неудач (Cooper and Kleinschmidt, 1993):

- уникальность (инновационность) продукта или его превосходство над другими;
- руководство владеет знаниями о рынке и квалификацией в сфере маркетинга;
- наличие технической и производственной синергии и квалифицированность.

Первый критерий – уникальность/превосходство продукта промышленного назначения – очень близок к тому же критерию для потребительских продуктов. В этом отношении между продуктами промышленного назначения и потребительскими нет различий.

Скорее всего в других отношениях продукты промышленного назначения тоже аналогичны потребительским продуктам. Преуспевающие новаторы на рынке промышленной продукции тщательно изучают своих потребителей и рынок.

Они проводят исследования рынка для того, чтобы знать требования/потребности покупателей; они осторожно относятся к цене и внимательны к причудам покупательского поведения. Например, перед выпуском на рынок модели Land Rover Discovery проводилось обширное и сложное маркетинговое исследование с целью выявления требований клиентов и недостатков, присущих предложениям конкурентов.

Преуспевающие авторы нововведений стараются получить как можно больше информации, которая дала бы им возможность прогнозировать размеры рынка и определить потенциальный спрос на новый продукт. Перед выпуском продукта проводится испытание рынка. Существует сильная и зачастую строго целенаправленная система поддержки продаж, основанная на признании потребности в убедительных коммуникациях ради стимулирования первичного спроса и в приложении усилий к открытию новых рынков.

Активная и сконцентрированная маркетинговая деятельность компании Glaxo стала существенным фактором, способствующим поразительному успеху на рынке лекарства против рака Zantac, в то время как провал компании Wellcome, стремившейся к максимальному увеличению объемов продаж новых лекарственных средств, был отнесен на счет неудовлетворительных маркетинговых навыков компании.

Очевидно, успешные инновации среди продуктов промышленного назначения не являются результатом только применения усовершенствованных технологий. Неверное управление техническими и технологическими ресурсами может оказать пагубное воздействие на производство нового продукта. Преуспевающие авторы нововведений в сфере продуктов промышленного назначения заботятся о существовании синергии между инженерными и производственными возможностями фирмы и задуманным проектом нового продукта. Они также предпринимают ряд технических видов деятельности, выполняя свою задачу квалифицированно: это и предварительная техническая оценка, и разработка продукта, и испытание прототипа продукта клиентами, и пуск в производство после подготовки соответствующих условий для вывода продукта на рынок. Технический персонал хорошо знаком с технологией производства данного продукта, а также с его дизайном.

17.1.3. Типы провалов новых продуктов

Как же происходит провал нового продукта? Ответив на этот вопрос, мы сможем определить, какие действия должна предпринимать фирма для того, чтобы избежать различного рода провалов новых продуктов. Существует шесть категорий провалов новых продуктов (Cooper and Kleinschmidt, 1990): никому не нужная усовершенствованная мышеловка; продукт, аналогичный продукции лидера, неспособный пробить стену конкуренции; умение конкурентов превосходить других; незнание особенностей окружающей среды; продукт с медленно растущим объемом производства; кризис цен (рис. 17.4):

- 1. Никому не нужная усовершенствованная мышеловка** – это классический пример инновации, “движимой технологиями”, но пользующейся слабым или недостаточным спросом на рынке. Клиенты не считают, что они испытывают реальную потребность в данной технологии, и, следовательно, не готовы к приобретению такой новинки. Электромобиль C5 компании Sinclair относится именно к этой категории продуктов – нововведение без очевидного рынка сбыта.
- 2. Продукт, аналогичный продукции лидера, неспособный пробить стену конкуренции** – это результат действий подражателей, не желающих примириться с сильными сторонами лидера на рынке или признанных конкурентов (например, атака компании Lidl’s на британском рынке продуктов питания на позиции компаний Asda, Sainsbury’s и Tesco).
- 3. Конкуренты могут преподносить сюрпризы** и выступать с предложениями лучших продуктов, которым отдадут свое предпочтение покупатели. “Умение превзойти других, свойственное конкурентам”, не просто

предсказать, но его можно наблюдать на примере того, как на рынке кофе инновационная марка Cafe Haag уступила бренду кофе без кофеина Nescafe Gold Blend. Нововведения могут получить значительное краткосрочное преимущество, но если конкуренты могут легко и просто имитировать инновацию (а также предложить другие преимущества), тогда автор инновации рискует получить совсем небольшую прибыль в долгосрочной перспективе. Например, компания Direct Line оказала существенное влияние на рынок финансовых услуг, предложив клиентам простые продукты и быстрый телефонный доступ. В начале 1990х гг. это был один из самых громких успехов. К 1997 году положение компании Direct Line было близким к убыточному. Прямой телефонный маркетинг легко поддается копированию признанными фирмами – именно это они и сделали.

4. **Незнание особенностей окружающей среды** или рынка имеет место, если фирма, предлагающая инновацию, недостаточно хорошо изучила рынок или требования клиентов или не занимается отслеживанием и тщательным контролем окружающей среды с целью выявления признаков изменений. Социально-экономическими, технологическими, политическими и /или законодательными условиями и/или изменениями пренебрегают, на них не обращают внимания или недостаточно хорошо их понимают, что в результате приводит к неудовлетворительным объемам продаж после выпуска продукта на рынок.

- Никому не нужная усовершенствованная мышеловка
- Очередное столкновение со стеной конкуренции
- Конкуренты умеют превзойти других
- Незнание особенностей окружающей среды или рынка
- Продукт с медленно растущим объемом производства
- Кризис цен

Рис. 17.4. Причины провалов новых продуктов

Нежелание общества мириться с ревом двигателей “Конкорда” очень сильно недооценивали, а именно это нежелание стало основным препятствием на пути к быстрому принятию сверхзвуковых самолетов другими авиакомпаниями.

5. Продукт с медленно растущим объемом производства не работает, или его преследуют технические проблемы (например, компьютер для офисов PC2000 компании Amstrad или сначала RoverSD1, а затем Rover Stirling на рынке США).

6. Кризис цен наступает, когда фирма, вводящая инновацию, устанавливает слишком высокую цену на новый продукт, но целевые клиенты при этом не считают данный продукт в чем-то лучшим или более ценным, чем существующие. Часто бывает так, что конкурент предлагает более дешевый продукт, и тогда фирма-автор инновации вынуждена снижать цену, а значит ей не удастся получить необходимую прибыль на капитал, инвестированный в инновацию. Несмотря на многократные повторные выпуски на рынок, мини-диск компании Sony, по-видимому, попадет именно в эту категорию, повторив судьбу видеодисков.

17.2 ЗАПЛАНИРОВАННОЕ НОВШЕСТВО

Поскольку все, связанное с инновациями, столь неопределенно, можно ли управлять ими? Применение формализованных процессов разработки новых продуктов позволяет достичь большего успеха по сравнению с импровизированным подходом к инновациям. Тем не менее нужно обратить внимание на различие между изобретением и инновацией. Первое – это открытие нового устройства или нового процесса. Справедливо будет сказать, что менеджеры не могут установить сроки появления новых идей или предсказать, когда будет определенное изобретение, и, конечно же, не могут знать, когда именно произойдет научное открытие. Изобретение нельзя запланировать.

Нередко оно происходит по воле случая или благодаря настойчивости и находчивости ученого/изобретателя. Совсем другое дело инновации. После того как сделано новое научное или техническое открытие или возникла идея нового продукта, вероятность успешной коммерциализации этой идеи зависит в основном от прозорливости руководства компании, занимающейся планированием выпуска нового продукта и формулировкой стратегии, а также от того, насколько квалифицированно идет разработка и выпуск на рынок новых продуктов. С момента открытия/рождения новой идеи до выхода продукта на рынок руководство и сотрудники фирмы могут непосредственно контролировать открытие/идею и оказывать на нее прямое влияние.

Организации могут уменьшить риск, связанный с введением новых продуктов, увеличивая вероятность успеха путем внедрения процесса разработки новых продуктов, усовершенствованного и ориентированного на планирование (Wong et al., 1992). Нет ничего случайного или специально подстроенного в результатах, достигнутых компанией Glaxo при выпуске препарата Zantac на рынок лекарств для онкологических больных, или компанией McDonald's в сфере быстрого питания, они добились успеха благодаря тщательной подготовке стратегий разработки новых продуктов.

17.2.1. Процесс планирования нового продукта

Большинство преуспевающих инновационных компаний разрабатывают процесс создания нового продукта, схематически изображенный на рис. 17.5 и связанный с процессом долгосрочного планирования компании в целом.

Во-первых, компании должны определить миссию своего бизнеса, ответив на такие вопросы: Каким бизнесом мы занимаемся? И каким бизнесом мы хотим заниматься? Рассматривая потенциал роста объемов продаж и рыночной доли, а также прибыльности текущего ассортимента продукции компании и степени выполнения задач, связанных с ростом, руководство может начать выявление разрыва между достижимым и желаемым ростом.

Можно определить роль новых продуктов и то, как изменить портфель направлений деятельности компании с целью достижения планируемого роста. Фирмы также должны решить, какие типы продуктов необходимо разрабатывать.

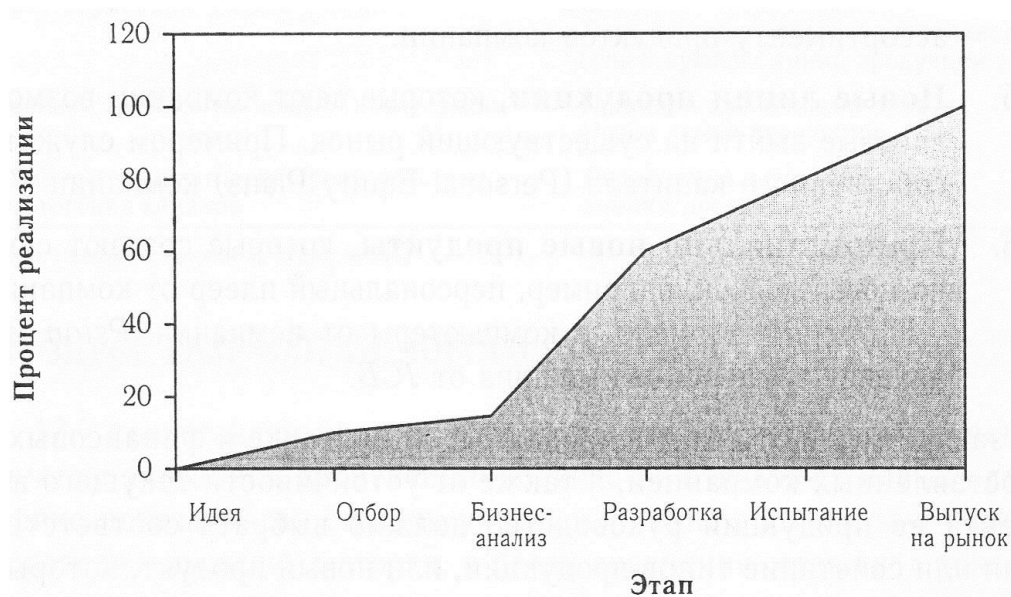


Рис. 17.5. Этапы разработки нового продукта во времени

Обычно новые продукты классифицируют по степени новизны для компании и для клиентов (рис. 17.6).

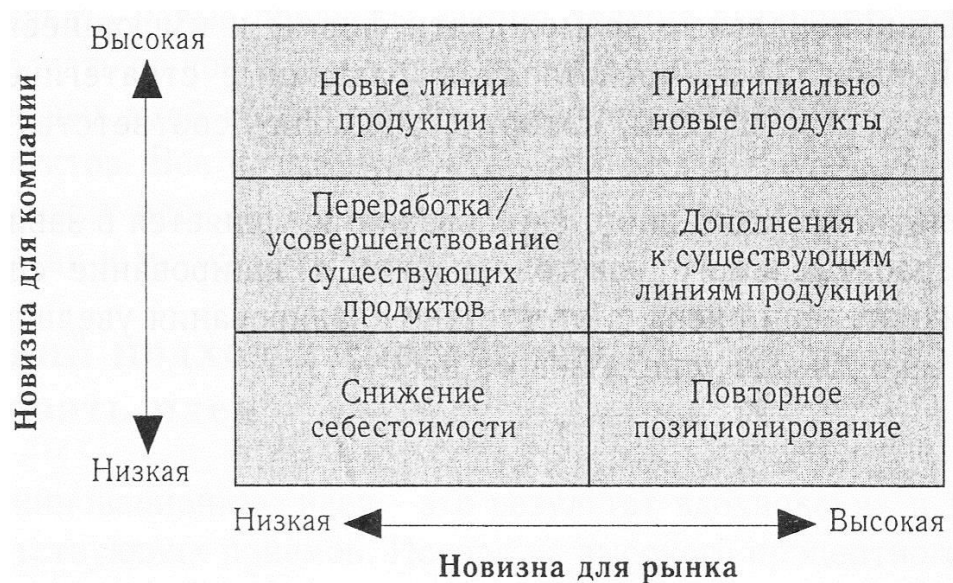


Рис. 17.6. Типы новых продуктов

Таким образом, можно выделить шесть категорий новых продуктов, каждая из которых означает уход компании все дальше от ее текущей деятельности, что является более рискованным:

1. **Снижение себестоимости**, то есть предоставление аналогичных характеристик при более низких затратах, чего, например, достигла компания Mercedes, выпустив новую серию автомобилей с кузовом “седан” С.
2. **Повторное позиционирование**, то есть существующие продукты предназначаются новым сегментам целевых потребителей или новым

рынкам. Например, безалкогольный напиток Lucozade, традиционно предназначавшийся выздоравливающим после болезни, предназначается теперь сегменту молодых, которые заботятся о своем здоровье.

3. **Усовершенствование**, или переработка существующих продуктов с целью совершенствования эксплуатационных характеристик или увеличения осознанной ценности и замены существующих продуктов. Японские производители автомобилей обычно модернизируют существующие модели, поставляя “новые продукты” с улучшенными эксплуатационно-техническими характеристиками и/или большим количеством дополнительных особенностей, вместо того чтобы разрабатывать радикально новые модели с нуля.
4. **Дополнения** к существующим линиям продукции, расширяющие сформированные линии продуктов компании. Сладкие и кислые соусы Mr Brain’s Faggots стали дополнением к традиционному ассортименту продуктов компании.
5. **Новые линии продукции**, которые дают компании возможность впервые выйти на существующий рынок. Примером служат планы собственного капитала (Personal Equity Plans) компании Virgin.
6. **Принципиально новые продукты**, которые создают совершенно новый рынок, например, персональный плеер от компании Sony Walkman, карманные компьютеры от компании Psion и оригинальная землеройная машина от JCB.

В зависимости от объема продаж, доли на рынке и финансовых целей, поставленных компанией, а также от устойчивости текущего ассортимента ее продукции руководство должно выбрать соответствующий тип или сочетание типов продукции, или новый продукт, который предстоит разработать.

Таблица 17.1. Стратегическая роль различных типов новых продуктов

Стратегическая роль	Тип нового продукта
Поддержание технологического лидерства	Принципиально новый продукт Новая линия продукции
Выход на будущие/новые рынки	Принципиально новый продукт
Опережение конкурентов или завоевание сегмента рынка	Принципиально новый продукт Новая линия продукции Повторное позиционирование
Поддержание доли на рынке	Новая линия продукции Повторное позиционирование Дополнения к существующим линиям продукции
Защита положения, основанного на рыночной доле/предотвращение упадка в бизнесе	Повторное позиционирование Снижение себестоимости Переработка/усовершенствование существующих линий продукции
Использование технологий новым/новаторским путем	Принципиально новый продукт Новая линия продукции
Извлечение выгоды благодаря преимуществам дистрибьюторских каналов	Дополнения к существующим линиям продукции

Как правило, фирма должна вкладывать средства в разработку различных типов новых продуктов для того, чтобы поддерживать надлежащее и стабильное состояние портфеля продуктов.

Определяя стратегическое направление, необходимо принимать во внимание функциональные возможности фирмы и имеющиеся у нее ресурсы. В табл. 17.1. представлены различные стратегические роли новых продуктов и типы, которые, очевидно, соответствуют каждой из этих ролей.

Степень риска, связанного с инновациями, меняется в зависимости от типа разрабатываемого нового продукта. Планирование способствует снижению степени риска, а отсутствие планирования увеличивает риск, снижая вероятность успеха нового продукта.

17.3. ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ НОВОГО ПРОДУКТА

На рис. 17.7 представлены важнейшие этапы процесса разработки нового продукта с указанием процентного количества отказов от новых идей. На графике показаны две степени ухудшения: одна соответствует средней производительности, а вторая, в целях сравнения, отражает показатели производительности лучших компаний.

17.3.1. Генерация идей

Чтобы создавать новые продукты, фирма должна выполнять новые действия и работать по-новому. В этом суть инноваций продуктов. С возникновением новых идей начинается инновационный процесс и разработка новых продуктов. Все новые продукты начинаются с идей. Для получения новаторских идей можно использовать как творческие способности личностей, так и методы генерации идей.

Творческий подход и способность формировать идеи

Подлинно инновационные идеи – это результат вдохновения и применения соответствующих приемов. Исходя из высокого процентного показателя отказов от новых идей, желательно иметь и рассматривать их как можно больше.

Применение соответствующих методов генерации идей новых продуктов способствует увеличению продуктивности процесса формирования идей внутри компании. Компания также может стимулировать генерацию инновационных идей путем создания благоприятной окружающей обстановки, способствующей творчеству и стимулирующей его. Как направить в нужное русло творческий потенциал людей, и какие приемы способствуют процессу генерации творческих идей?

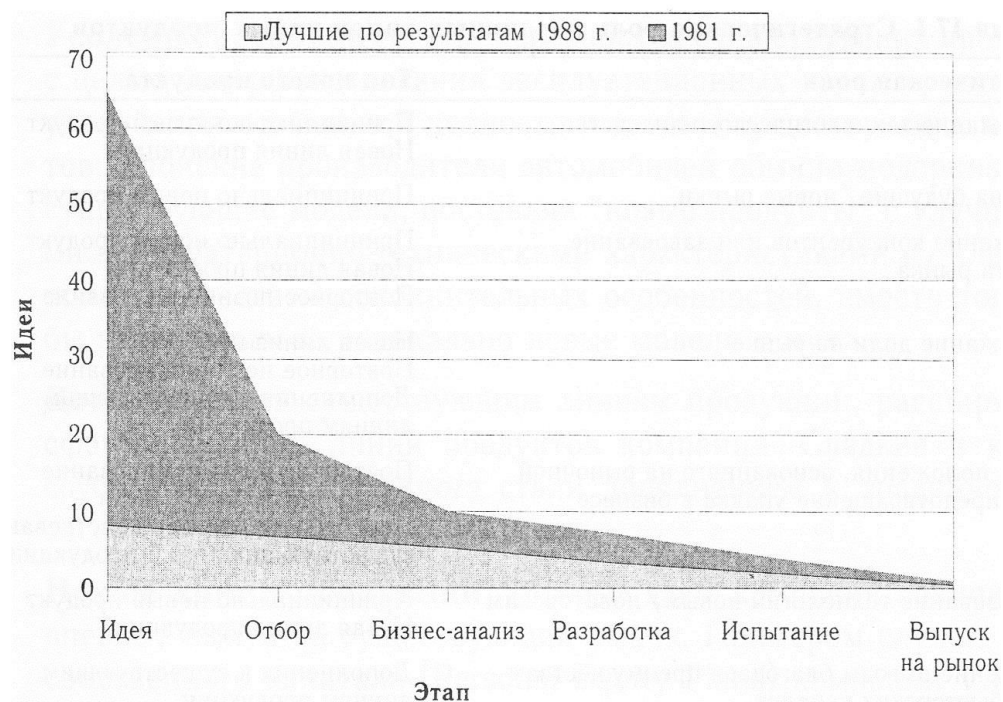


Рис. 17.7. Количество отказов от новых идей разработки продуктов

Определение творчества

Творчество – это процесс объединения ранее несвязанных отдельных элементов в практичное целое таким образом, чтобы из образовавшегося целого можно было бы извлечь больше, чем в него было вложено (Miller, 1996). Такое толкование творчества подразумевает, что для возникновения действительно новаторских идей должно выполняться одно условие, а именно – достаточно длительное сосуществование в головах людей множества разрозненных идей, что обеспечивает возможность их сочетания с целью формирования “практичного целого”.

Создать творческий процесс непросто, и, как утверждают многие менеджеры, осуществлять контроль над творчеством, в отличие от качества или различных функциональных операций, невозможно. Нельзя предсказать момент, в который у творческого человека возникнет новая идея. Руководству практически остается только полагаться на волю случая в ожидании новых всплесков творческого мышления. Тем не менее, вопреки общепринятому мнению, творчеством можно управлять. Вместо того, чтобы выискивать творческие личности у себя на фирме и поощрять их к использованию творческого потенциала, руководителю лучше поинтересоваться тем, нет ли препятствий к творческому мышлению, а если таковые имеются, то как их преодолеть.

Средства, способствующие генерации идей

Некоторые из множества приемов, способствующих творческому мышлению, представлены в табл. 17.2. Избегайте постоянного использования одного и того же метода. Лучше применять разнообразные приемы там, где это возможно; свобода действий является обязательным условием; испытывайте различные методы,

адаптируйте их и приспособляйте к проблеме, подлежащей решению в данный момент. Существует множество других подходов: это и “ящик для предложений”, анализ продуктов-конкурентов и инженерный анализ с целью раскрытия технологических секретов, патентные исследования, оценка потребностей клиентов и исследования с целью выявления проблем. Подобных методов на свете, наверное, столько же, сколько и творческих людей (Townsend and Favier, 1991).

17.3.2. Отбор

Возьмем десять идей новых продуктов. Вероятно, две из них окупятся, семь окажутся неудачными, и только одна принесет компании настоящую победу. Рассмотрение и выбор идей новых продуктов – это не отказ от плохих идей, а выявление лучшей из них. Угадать потенциального победителя непросто. Что должны принимать во внимание менеджеры при оценке идей новых продуктов? Каковы решающие критерии отбора? Как выбрать лучшую из множества очевидно жизнеспособных идей?

Систематический отбор

В случае выделения ресурсов на развитие идеи нового продукта руководству следует оценить коммерческий потенциал и техническую осуществимость (включая производство) данной идеи. При наличии альтернативных идей или проектов, соревнующихся за право получить финансирование и привилегию рассмотрения руководством, необходимо выделить такие идеи и выбрать из них наиболее жизнеспособные и привлекательные.

Таблица 17.2. Методики, способствующие творческому мышлению

Метод, способствующий творческому мышлению	Процесс	Устраняемые препятствия на пути к решению
Вопросы о проблеме (спрашивайте, спрашивайте, спрашивайте – задавайте как можно больше вопросов о проблеме, требующей решения)	Развивайте привычку задавать вопросы; задавайте вопросы о проблеме для того, чтобы ознакомиться с ней, а не скрывать свое неведение	<ul style="list-style-type: none"> ■ Проблемы восприятия (преодоление проблемы, связанной с узостью суждений, прояснение проблемы) ■ Эмоциональные (проблемы, связанные со страхом выглядеть глупо, признаваясь в собственном незнании, – человек должен задавать вопросы вместо того чтобы скрывать свое неведение) ■ Интеллектуальные (вопросы о проблеме стимулируют генерацию информации / идей, которые впоследствии помогут найти решение проблемы)
Составление списка (попросите составить список идей, чтобы обеспечить формирование множества идей)	Поощряйте людей, решающих проблему / формирующих идеи, составить список всех идей, которые приходят в голову. По ходу возникновения идей такой простой, но упорядоченный прием составления списка стимулирует «плавное течение» мысли (т.е. помогает человеку генерировать как можно больше идей)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Эмоциональные (способствуют гибкости мышления и формированию большого количества идей)
Составление списка атрибутов	Разбейте продукт на основные компоненты. Для каждого компонента составьте список физических характеристик или функций, а затем изучите возможные альтернативные способы предоставления каждого из атрибутов в отдельности	<ul style="list-style-type: none"> ■ Проблемы восприятия (помогают изучить проблему под разными углами зрения / увидеть ее более четко)
Контрольный список прикладного воображения	<p>Воспользуйтесь четким контрольным списком вопросов для того, чтобы определить возможности нового продукта:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Возможно ли использование продукта каким-либо новым способом? ■ Что есть схожее с ним, кого / что мы можем скопировать? ■ Можно ли изменить продукт с точки зрения его предназначения, функции, формы, модели применения? ■ Что можно добавить к продукту? Как сделать его больше, прочнее, длиннее, толще и т. д.? ■ Что можно убрать? Как сделать продукт меньше? Легче и т.п. ■ Что можно заменить? Материалы, процессы, ингредиенты и т.п.? ■ Возможно ли перегруппирование компонентов? ■ Можно ли объединить этот продукт с другими? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Проблемы восприятия (поощряют человека, решающего проблему, к расширению сферы мышления / заставляют взглянуть на нее с различных точек зрения) ■ Эмоциональные (стимулируют воображение)

Следовательно, отбор идей является важным компонентом в процессе развития инновации продукта. На отбор идей руководство может потратить много времени. Нередко руководящей группе хочется поддаться соблазну и расходовать минимум времени и усилий на выполнение этой задачи и даже вообще отказаться от нее, спеша начать разработку идеи и как можно быстрее выпустить новые продукты на рынок.

Идея, прозвучавшая из уст старшего руководителя компании, иногда также не подвергается тщательной оценке из-за предполагаемой надежности источника, а ведь столь неуместное доверие может обернуться дорогостоящей ошибкой! Или же систематическая оценка идей может быть отменена из-за того, что руководство считает отбор ненужной процедурой в условиях отсутствия конкретных данных на ранних этапах разработки, когда идеи явно расплывчаты и бесформенны.

Какими бы ни были препятствия, отбору стоит уделять должное внимание. Тому есть веские причины. Отбор помогает избежать возможных громадных убытков, поскольку снижает вероятность принятия неудачных и увеличивает вероятность развития хороших идей. Он способствует более рациональному распределению ресурсов, направляя внимание на “лучшие” идеи и способствуя разработке тех из них, которые основаны на важнейших сильных сторонах фирмы. К тому же по мере накопления соответствующего опыта менеджеры совершенствуют свои навыки точного отбора идей, тем самым увеличивая вероятность успеха.

Матрица первоначального отбора идей новых продуктов

Да – продолжение, Нет – отказ

1. Совместима ли данная идея с целями компании?
2. Приемлема ли данная идея с юридической точки зрения?
3. Возможно ли техническое развитие данной идеи в рамках желаемого промежутка времени и бюджетных средств?
4. Есть ли спрос на предлагаемый продукт?
5. Соответствует ли данная идея текущими желаемым маркетинговым целям компании и ее ресурсам?
6. Приемлемы ли все связанные с данной идеей обязательства и риски?

Первоначальный отбор

Отбор можно проводить с различной степенью детализации. Предварительное рассмотрение можно считать грубым фильтром, который дает менеджерам возможность быстро отбирать полезные идеи для дальнейшего их изучения. На рис. 17.8 представлены ключевые вопросы, используемые в процессе отбора. Не забывайте о том, что первоначальный отбор – это всего лишь способ грубой фильтрации. Иногда идея нового продукта может оказаться приемлемой с юридической точки зрения, точки зрения техники или маркетинга, но это могут быть еще не все непреодолимые препятствия. Следовательно, руководящей группе следует очень осторожно пользоваться данным инструментом, принимать во внимание внутренние разработки компании, а также новые разработки в сфере

рынка и технологий, которые можно использовать для того, чтобы избежать преждевременного отказа от благоприятных возможностей, связанных с новыми продуктами.

Упорядоченная система отбора

Потенциально жизнеспособные идеи следует более тщательно оценивать при отборе. Большое значение имеет признание руководством того, что для полного отбора необходима конкретная информация и вложение ресурсов с целью получения нужных данных. Упорядоченная система отбора означает, что идеи новых продуктов подлежат логической оценке в рамках систематизированной структуры. Такая оценка менее зависима от первоначальных впечатлений, чем процесс предварительного отбора, и направлена на увеличение объективности выбора идей.

Если фактические данные невозможно получить, управленческая группа, выполняющая отбор, должна исходить из субъективных качественных суждений. Очень важно регистрировать все основные предположения и количественные оценки таким образом, чтобы в дальнейшем их можно было использовать в качестве контрольных и ссылаться на них.

Методы отбора – это не панацея от неудовлетворительных результатов, полученных в результате введения инновации. Эффективность выполняемого анализа зависит от умения руководства компании сочетать обоснованные субъективные суждения с надежными объективными данными. Существующие методы не избавляют руководителей, пользующихся ими, от необходимости проявления творческих способностей, к тому же эти приемы не могут быть заменой управленческому видению.

На проведение различных видов анализа требуются затраты времени и ресурсов. Из-за многочисленных факторов неопределенности на раннем этапе выбора идей подробная и замысловатая оценка является в некотором роде бессмысленной. Этим бывает обусловлен отказ от отбора. Но, конечно, вкладывая ресурсы в масштабные инновационные программы, ошибочно было бы отказываться от попыток рассмотрения факторов, определяющих успех либо провал проекта, или сопряженный с ним риски неопределенность.

Результат отбора и оценки является не более чем исходными данными. Значит для того, чтобы извлечь выгоду из использования систем отбора, руководство должно выделить время и ресурсы на создание информационной системы, приспособленной для отбора идей и принятия решений, связанных с их оценкой и выбором.

Как и при создании любой управленческой информационной системы, на это требуется время, но при условии надлежащего внедрения такой системы она обеспечивает длительный и позитивный эффект. Выбор идей, основанный на мнениях и суждениях сотрудников фирмы, может быть крайне предвзятым.

Суждения могут быть искаженными из-за чрезмерного давления, оказываемого на отдельных людей, недостатка/ неточности информации, психологических воздействий, личного влияния и т.д. Рыночную жизнеспособность идеи всегда следует тестировать относительно тех критериев, которые считают важными реальные/ потенциальные клиенты.

17.3.3. Бизнес-анализ

Бизнес-анализ позволяет привлечь внимание к привлекательности рынка сбыта для предлагаемой идеи нового продукта, возможности компании и наличие у нее навыков ведения бизнеса, необходимых для удовлетворения потребностей рынка таким образом, чтобы получить явное преимущество над конкурентами.

Перспективы объема продаж, себестоимости и прибыльности нового продукта указывают на его соответствие целям компании. Чтобы оценить объемы продаж, компания изучает продажи аналогичных продуктов и проводит опросы потребителей для изучения рынка. Предварительные оценки минимальных и максимальных объемов продаж определяют диапазон риска. Начав с прогнозирования объемов продаж (см. главу 9), специалисты выполняют расчеты ожидаемых затрат и прибылей по данному продукту, включая маркетинг, исследования и разработки, производство, затраты на ведение бухгалтерского учета и финансирование.

Руководству следует определить, какие критерии являются наиболее важными и какая степень точности данных необходима для принятия решения. Это делается для того, чтобы избежать ненужной траты ресурсов на уточнение информации о факторах, не связанных с жизнеспособностью проекта. Хотя предпочтительные критерии могут быть различными в зависимости от характера отрасли и ситуации, в которой находится отдельная фирма, некоторые критерии, скорее всего, являются значимыми для большинства компаний. Процесс определения критериев привлекательности рынка и положения бизнеса аналогичен процессу выбора сегмента, описанному в главе 12. Если рынок является привлекательным, а компания занимает достаточно сильные позиции относительно конкурентов, можно переходить к этапу разработки продукта.

17.3.4. Разработка продукта

На этом этапе отдел исследований и разработок или инженерный отдел превращает концепцию в материальный продукт. До сих пор процесс разработки нового продукта был относительно недорогим, сам продукт существовал лишь в виде словесного описания, рисунка или, возможно, чернового макета. Теперь же для разработки продукта требуется резкое увеличение объема инвестиций. Это станет фактором, определяющим, можно ли превратить идею в реальный продукт.

Отдел исследований и разработок разрабатывает физические версии – концепции продукта: его образец, который удовлетворит и приведет в восторг потребителей, можно создать быстро, в рамках ассигнованных в бюджете средств.

В зависимости от класса продукта, разработка удачного образца может занять несколько дней, недель, месяцев и даже лет. Так, наверное, пройдет какое-то значительное время до того момента, пока в воздух взлетит образец 550местного гигантского лайнера А3XX, предложенного компанией Airbus, а вот компания Schweppes разработала образец безалкогольного напитка Oasis всего за неделю (Doyle and Bridgewater, 1998).

Образцы продуктов должны обладать необходимыми функциональными особенностями и воплощать в себе задуманные психологические характеристики. Например, недавно выпущенная модель небольшого городского автомобиля Mercedes Smart поразит потребителей совершенством конструкции и безопасностью. Руководству следует знать, почему потребители считают автомобиль хорошо сконструированным. Некоторые покупатели хлопают дверью, чтобы услышать звук. Если звук будет не такой, как у других моделей Mercedes, у потребителей могут возникнуть сомнения в качестве конструкции.

После создания образцов их следует испытать в лабораторных и полевых условиях; цель испытаний убедиться в безопасности и эффективности эксплуатации данного продукта. Новый автомобиль должен легко трогаться с места; быть комфортабельным; выполнять маневры, не переворачиваясь. Проводятся испытания, во время которых потребители участвуют в тест драйвах автомобиля и оценивают его эксплуатационные качества.

В процессе разработки компания должна подумать не только о создании продуктов, удовлетворяющих потребности и желания потребителей. Слишком часто компании разрабатывают новые продукты, не уделяя достаточно внимания тому, каким образом замысел будет реализован в производстве, основной целью является создание продуктов для удовлетворения клиентов. Разработки затем поступают в производство, где инженеры должны попытаться найти оптимальные способы производства продукта.

Все чаще организации применяют модель под названием “Дизайн для производства и сборки” (Design For Manufacturing and Assembly DFMA) для создания продуктов, которые не только удовлетворяют покупателей, но и будут простыми в производстве. В результате нередко происходит сокращение затрат при одновременном повышении качества и производстве более надежных продуктов. Например, с помощью анализа DFMA компания Texas Instruments изменила дизайн инфракрасного прицельного механизма, поставляемого Пентагону. Количество деталей модернизированного прибора уменьшилось на 75 единиц, этапов сборки стало меньше на 78 процентов, а время сборки сократилось на 85 процентов. Новый дизайн позволил не только сократить производственные затраты и время, прибор стал работать лучше, чем в предыдущем более сложном варианте. Таким образом, система DFMA может быть действенным средством, которое поможет компаниям быстрее выпускать свои продукты на рынок, предлагая более высокое качество при сниженной цене.

17.3.5. Рыночные испытания

К этому моменту процесса инновации уже существует физический продукт или полная спецификация новой услуги. Продукт прошел эксплуатационные испытания, результаты которых подтвердили, что продукт работает и удовлетворяет потребность, первоначально определенную в концепции. Следующий этап – это рыночные испытания, или пробная продажа. Пробный маркетинг представляет собой не один, а целую совокупность приемов, от моделированной продажи тщательно отобранным клиентам до полномасштабных испытаний на рынке в одном или нескольких регионах страны (более подробное описание альтернативных методов см. в главе 9).

До этого этапа в процессе разработки нового продукта в целом испытания в реальных условиях рынка не проводились. Целиком и полностью доверять суждению какого бы то ни было клиента опасно, если такое суждение не сформировано в типичных рыночных условиях. Именно поэтому рыночным испытаниям отводится важная роль: они помогают фирме оценить действенность своего маркетингового плана для нового продукта и убедиться в том, что данный продукт, со всеми его претензиями, на самом деле мотивирует клиентов к покупке, а также к повторным покупкам в случае, если это является важным фактором. Рыночные испытания можно считать одной из форм “генеральной репетиции”, которая дает руководству возможность собрать информацию, необходимую для прогнозирования объемов продаж нового продукта и проверить эффективность маркетингового плана (т.е. ценообразования, рекламы, деятельности по продвижению товара на рынок, распределения и сбыта).

Рыночные испытания позволяют убедиться в том, что все важнейшие операции находятся в полном соответствии друг с другом и адекватно согласованы между собой с точки зрения готовности к выпуску продукта на рынок. Рыночные испытания позволяют получить диагностическую информацию, чтобы помочь менеджерам пересмотреть/уточнить маркетинговый план. На рынках для полномасштабных испытаний можно проверить реакцию конкурентов и определить, влияют ли их действия на суждения клиентов. Это сомнительное преимущество, поскольку конкуренты могут намеренно исказить ситуацию на рынках для полномасштабных испытаний и заблаговременно подготовиться, узнав о намерениях компании, выпускающей на рынок новинку.

17.3.6. Коммерциализация

Коммерциализация нередко становится “могилой” для инновации – не потому, что на этом этапе происходит отказ от новых продуктов, а потому, что настоящая инновация нередко застревает именно на этом этапе процесса. То есть ситуация развивается не так, как хотелось бы, и концепция продукта, вначале казавшаяся практически осуществимой, теперь несколько утрачивает свою привлекательность, оказавшись под значительным давлением, требующим компромиссов в использовании времени, денежных средств и прочих ресурсов.

Руководители, которым не терпится выпустить продукт на рынок, не выделяют достаточно времени и ресурсов на разработку эффективной кампании по выпуску продукта. Удивительно, но после всех усилий, вложенных в разработку, продукты нередко терпят неудачу только потому, что в момент выпуска на рынок они не имеют достаточной маркетинговой поддержки. Большинство новых продуктов оказываются утраченными не из-за наличия у них каких-либо внутренних недостатков, а из-за того, что стратегия и задачи выпуска продукта на рынок были плохо продуманы и неправильно реализованы.

Менеджеры, которые руководят выпуском продукта на рынок, должны тесно сотрудничать со специалистами по продажам и с другими сотрудниками с целью согласования времени и последовательности всех совершаемых действий. Ради успешного выпуска продукта на рынок необходимо приложить все усилия к тому, чтобы обеспечить квалифицированное выполнение важных этапов (таких как обучение сотрудников по продажам, оформление рекламно-информационных материалов для содействия продажам). Вместе с сотрудниками, ответственными за ключевые операции, менеджер, занимающийся выпуском продукта на рынок, должен составить план действий. Этот план состоит из программы, описывающей последовательность выполняемых задач, графика, определяющего время выполнения задач в соответствии с программой, а также смет расходов на выполнение данной программы и связанного с ней графика.

Программы выпуска продуктов на рынок вполне могут превратиться в сложную и обременительную задачу. Вряд ли имеет смысл печатать на сотнях страниц таблицы, отражающие контроль над проектом или ключевыми событиями только потому, что все имеющиеся данные нужно проанализировать, хотя они едва ли могут служить основой для эффективного управления проектом.

За исключением наиболее сложных технологических разработок, характерных для автомобилестроительной, аэрокосмической и оборонной отраслей, обычно нет необходимости в создании автоматизированных систем управления проектами. Компании небольшого и среднего размера могут ограничиться простыми “контрольными списками”.

Помните о том, что существует также “визуальный контроль”. Его осуществлением занимаются менеджеры, которые постоянно следят за процессами на фирме, посещают все рабочие зоны (по возможности ежедневно), собирают собственную информацию и становятся достаточно квалифицированными экспертами, что позволяет им формулировать обоснованные суждения и держать под контролем задачи, связанные с выпуском нового продукта.

17.4. УСКОРЕНИЕ РАЗРАБОТКИ НОВОГО ПРОДУКТА

Менеджеры должны видеть, насколько важно быстро осуществлять нововведения. Есть все основания полагать, что компания, которая тратит меньше времени на разработку и коммерциализацию нового продукта, является более конкурентоспособной, чем ее неторопливый соперник. Такая фирма сможет

выпустить на рынок больше новых продуктов за определенный период времени, тем самым формируя свой устойчивый образ лидера в сфере инноваций. Стремительно действующие компании также могут быстрее реагировать на изменяющиеся требования клиентов, и потому обеспечивают себе стабильные объемы продаж и добиваются лояльности клиентов. К тому же чаще выводя новые продукты на рынок, фирма может опередить конкурентов, тем самым создавая и удерживая за собой позиции лидера на рынке.

Затраты на разработку нового продукта можно сократить, если проводить инновации поэтапно, не стремясь к радикальному перевороту, это значительно снижает степень риска. Тем не менее компании должны убедиться в своих возможностях, обеспечивающих ускорение разработки новых продуктов. К тому же руководство должно позаботиться о существовании на фирме сбалансированной программы инноваций, не позволяющей упускать благоприятные возможности из-за отказа от финансирования более радикальных (и более длительных) программ создания новых продуктов из-за сокращения сроков.

Разработка нового продукта требует ускорения на всех этапах данного процесса. Вначале избегайте задержек с утверждением смет на развитие идеи нового продукта и как можно раньше обратите внимание на “затруднения” в конце процесса.

Совмещение этапов дизайна, а также разработки продукта и процессов несет в себе преимущества. Таким образом, процесс протекает параллельно и требует создания многофункциональных проектных групп (дизайн, инженерная разработка, производство, продажи, маркетинг и т.д.).

Крупные технологические прорывы не обязательны для получения крупных коммерческих выгод, и потому придерживайтесь поэтапного подхода к совершенствованию и разработке продукта, предпринимая множество мелких шагов вместо попыток продвинуться вперед гигантскими скачками. Процесс инновации нередко вступает в противоречие с системами и методами контроля, разработанными ради эффективного управления фирмой. Чтобы преодолеть эту проблему, преуспевающие организации адаптируют свои операционные и организационные процедуры для обеспечения гибкости и свободы, необходимой в процессе разработки нового продукта.

17.5 ПОДГОТОВКА К РАЗРАБОТКЕ НОВОГО ПРОДУКТА

“Препятствия, существующие в воображении... лица, решающего проблему, мешают ему корректно воспринимать проблему или обдумывать ее решение” (Adams, 1987). Характер и устойчивость этих препятствий могут быть разными у различных людей, но организации, занимающиеся инновациями, должны признавать существующие барьеры и стараться избегать их (рис.17.9).

17.5.1. Препятствия и помехи

Проблемы, связанные с восприятием, не дают человеку четко осознавать ни саму проблему, ни то, какая информация необходима для ее решения (например, трудности, связанные с локализацией проблемы; узкое определение задачи; изучение только ограниченных точек зрения).

Культурные препятствия возникают под влиянием ряда культурных принципов или моделей (например, традиции предпочтительнее изменений; нетерпимость к субъективности; фантазии/размышления/ шутливость – это пустая трата времени; юмор неуместен, когда речь идет о решении проблемы).

Препятствия, связанные с окружающей средой, обусловлены непосредственно социальным и физическим окружением человека и, следовательно, тесно связаны с культурными барьерами (например, деспотичный начальник; отсутствие доверия/сотрудничества между коллегами; распри, отсутствие поддержки в организации; отсутствие финансовой поддержки для воплощения идей).

Эмоциональные препятствия мешают свободе изучения идей и рассмотрения их под разными углами, а также мешают эффективно передавать другим информацию об идеях (например, страх перед неудачей или боязнь выглядеть глупо; неспособность переносить неопределенность; предпочтение, отдаваемое оценке идей, а не их генерации; неспособность к “вынашиванию” идеи, неприятие принципа “утро вечера мудренее”).

Интеллектуальные и экспрессивные препятствия возникают из-за ограниченности интеллектуальных способностей и недостаточности навыков устной/письменной речи, необходимых для передачи информации об идеях не только другим, но и самому себе (например, отсутствие информации; неверная информация; недостаточное знание языка; неумение применить тактику принятия решений на уровне собственного сознания).



Рис. 17.9. Препятствия на пути к инновациям

17.5.2. Что нужно организации для осуществления инноваций?

Формированием идей и созданием инноваций занимаются люди, а не планы или комиссии. Именно усилия людей определяют успех или провал предприятия. Если менеджеры видят большое будущее для своей организации, самый верный способ воплощения этого видения в жизнь состоит в том, чтобы привлечь сотрудников на свою сторону, поощрить, вдохновить, мотивировать их и главное вознаграждать за достигнутые успехи.

Для успешного осуществления инноваций фирме необходимы три условия:

1. **Близость к клиентам:** менеджеры должны знать своих клиентов и хорошо понимать их потребности и нужды.
2. **Коммуникации между направлениями деятельности:** в большинстве компаний (за исключением состоящих из одного человека, что в любом случае не типично для среднестатистической небольшой / среднего размера фирмы) инновации связаны с обменом информацией между важнейшими функциональными подразделениями.
3. **Многофункциональный коллективный труд:** успешные инновации продуктов почти неизменно являются результатом совместной работы сотрудников фирмы, а не их независимой деятельности.

Три описанных критерия успеха инновации только на первый взгляд кажутся простыми. На практике фирме очень трудно добиться выполнения всех этих условий. Крупные фирмы с бюрократической структурой чаще всего сталкиваются с такой проблемой.

Небольшим компаниям, представляющим собой сплоченные в единое целое группы сотрудников, критерии 2 и 3 могут показаться простыми для достижения, но в случае, если этими компаниями руководят чрезмерно ориентированные на продукт технократы, они обычно уходят от выполнения пункта 1.

И все же руководителю небольшой компании следует обращать внимание на синдром “быстрого забывания”. По мере развития бизнеса и расширения организации становится все труднее соблюдать три принципиально важных условия, необходимых для осуществления инновации, а это нередко приводит к тому, что руководство просто теряет из виду те самые факторы, которыми в первую очередь был обусловлен успех предприятия.

Фактор предпринимательства, хотя и исключительно желательный, сам по себе не может быть достаточным условием для успешного осуществления инноваций, особенно постоянного. Чтобы сохранять за собой успех в деле внедрения инноваций, руководители предприятия должны беспрестанно следить за соответствием своей фирмы трем описанным выше условиям, которые необходимы для эффективного осуществления нововведений.

17.5.3. Организационные альтернативы

Хотя незначительными изменениями продуктов можно управлять в рамках традиционной структуры организации, для радикальных инноваций нужны соответствующие радикальные системы организации. Можно выделить шесть общих методов, которые, взятые в отдельности, отличаются от повседневных видов деятельности предприятия. Все они помогают небольшим группам уйти от устоявшихся взглядов на функции и отношения:

1. **Функциональный метод** состоит в привлечении людей из различных сфер бизнеса (например, специалистов по финансам и маркетингу). Задачи выполняются различными отделами. Представители отделов встречаются с целью принятия необходимых решений. Как правило, комиссия по новым продуктам или по планированию продуктов оценивает успехи в разработке проекта. Члены команды посвящают часть своего времени проекту, сочетая работу над ним с выполнением своих обычных обязанностей.

2. **Рабочая группа целевого назначения** состоит из нескольких лиц, либо назначенных руководством, либо добровольно согласившихся принять участие в работе над проектом. Члены рабочей группы целевого назначения встречаются более регулярно с целью работы над проектом, которой они уделяют чуть больше внимания, чем в случае применения первого метода. В составе рабочей группы целевого назначения необходимо оптимальное количество участников, талантливых в инженерной, производственной или маркетинговой сфере деятельности. Первоочередной задачей членов группы по-прежнему остается выполнение своих обычных должностных обязанностей, а не работа над проектом.

3. **Матрица рабочая группа** – функциональное подразделение для выполнения проекта – метод, приемлемый в случае высоких требований к проекту. Члены группы посвящают работе над ним столько же времени, сколько и выполнению своих обычных функциональных обязанностей. Тем не менее, такой подход к распределению времени 50/50 нередко приводит к нерешительности и задержкам, поскольку члены проектной группы все же должны выполнять свои обычные обязанности, в то время как работа над проектом требует от них большего напряжения усилий. Также может возникнуть противоречие между целями, которых должна достичь проектная группа, и основными интересами их “родных” функциональных подразделений.

4. **Предпринимательские группы** в основном возникают на очень мелких фирмах, где работает немного сотрудников и нет четко разграниченных отделов. Предпринимательская группа должна состоять из людей, обладающих различными функциональными навыками, а не просто из специалистов. Что касается более крупных компаний, вариант создания предпринимательской группы обычно выбирают, чтобы освободить людей от необходимости выполнения ими текущих функциональных задач и позволить полностью сосредоточить усилия на работе над проектом. Группе обеспечивают полную независимость, дают ей возможность самостоятельно продвигаться вперед, а

также выплачивают поощрительные вознаграждения за готовность принять на себя риск.

5. Подразделения, вышедшие из-под контроля организации, полное отделение нового направления от материнской компании. Крупные компании прибегают к такой альтернативе с целью поддержки очень рискованных проектов создания принципиально новых продуктов, в настоящее время не соответствующих основному направлению бизнеса корпорации. Возможно стремление к привлечению капитала извне. Предприятие продается за долю в акционерном капитале вновь открытой фирмы. Что касается небольших фирм, для них отпочкование новой компании не является логически обоснованным методом создания инноваций, но они могут рассмотреть другой предпринимательский подход – создание совместного предприятия.

6. Методы, основанные на создании совместных предприятий, подходят как крупным, так и небольшим/среднего размера фирмам. Чтобы добиться проникновения на рынок, небольшие фирмы, обладающие такими преимуществами, как передовые технологии, гибкость, энергия и/или предпринимательский пыл, могут объединиться с более крупными фирмами, у которых есть капитал, дистрибьюторская сеть и налаженная система маркетинга. Крупная фирма в этом случае выигрывает благодаря получению доступа к перспективным технологиям, которые были слишком рискованными и недостаточно соответствовали основному направлению бизнеса этой фирмы (удачным примером подобных объединений могут служить союзы между фармацевтическими компаниями и фирмами, специализирующимися на биотехнологиях).

Чем более радикальным является проект нового продукта (что подразумевает более высокую степень риска), тем сильнее потребность в концентрации внимания на проекте и защите его от текущего воздействия и ограничений со стороны отделов и оперативных подразделений. Следовательно, варианты создания функциональных групп и рабочих групп целевого назначения подходят для работы над поэтапными инновациями, связанными с низкой степенью риска (например, усовершенствование, повторное позиционирование, изменение размеров и т.д. на основе существующих линий продукции).

Матрица рабочая группа-функциональное подразделение наиболее приемлема для более рискованных проектов, предполагающих расширение существующих линий продукции. Варианты создания предпринимательских групп, отпочковавшихся компаний и совместных предприятий подходят для радикальных очень рискованных проектов, когда ожидается, что внутренние ограничения и противостояние будут исключительно сильными (примеры: проект создания ПК компанией IBM, автомобиль Saturn компании GM).

Предлагаемые радикальные структуры помогают крупным компаниям воспользоваться преимуществами мелких фирм. Странно, но идея о том, что “маленький – значит хороший” происходит из наблюдений, согласно которым крупные инновационные фирмы работают в условиях небюрократической,

мелкомасштабной системы. Этим они пытаются добиться преимуществ (Quinn, 1985). Но, конечно, размер не является определяющим фактором успеха инновации. Многие новые продукты, выпущенные на рынок небольшими фирмами, оказались неудачными, поскольку их вообще не следовало выпускать. Возможно, эти продукты были плохо продуманы, не удовлетворяли потребности рынка, или же компании не хватило маркетинговых навыков, необходимых для того, чтобы открыть для себя новые рынки.

17.6 Заключение

Инновация продукта – это не одноразовое действие. Успешная прибыльная инновация может поддержать благосостояние фирмы в течение некоторого времени, но выживание в течение длительного времени зависит от соответствия новых продуктов будущему портфелю фирмы (глава 3), замены ими продуктов, находящихся на стадии затухания, и удовлетворения новых потребностей покупателей. Компания Glaxo не может процветать благодаря одному только сенсационному лекарственному препарату Zantac.

Многие предприятия оказываются в ловушке, поскольку руководство не стало расходовать прибыль, полученную от текущих инноваций, на разработку новых для будущих рынков. Источники сегодняшнего существования в конце концов будут исчерпаны по мере развития жизненного цикла продукта и активизации конкурентных сил. Новые продукты источники завтрашнего существования необходимы для поддержания позиций фирмы на рынке. Одной победы недостаточно; ради корпоративной долговечности нужно добиться множества побед!

Чем больше инноваций вводит фирма, тем больше она приобретает опыта; чем больше накапливается опыта, тем более эффективно фирма работает в сфере осуществления инноваций; чем большего совершенства достигает фирма в этой непростой деятельности, тем больше у нее шансов на выживание в условиях конкуренции. Так формируется благотворный для организации цикл эффективности, связанный с новаторской деятельностью.

Все чаще возникает необходимость в многоплановом, коллективном подходе к инновациям продуктов. Коллективная работа имеет огромное значение. Она была и есть одним из наиболее существенных организационных факторов, обеспечивающих способность японских компаний ускорять разработки новых продуктов в стремлении к постоянному конкурентному преимуществу, которое наблюдается, например, на рынках бытовой электронной аппаратуры, компьютеров и автомобилей.

Существует множество факторов, влияющих на эксплуатационные характеристики нового продукта. Пренебрежение всего одним из этих факторов может привести к провалу. Для достижения успеха руководство должно позаботиться о том, чтобы компания следовала сбалансированной и реалистичной стратегии разработки новых продуктов, убедиться в наличии точного выявления и глубокого понимания потребностей клиентов/рынка, а

также добиться сочетания необходимых технических и технологических навыков с ориентацией на рынок.

Пример из практики. В память об Эли Коллэвее

Эли Коллэвей, который умер от рака в возрасте 82 лет, применил технологии с целью революционного изменения игры в гольф, и эту революцию нельзя назвать бескровной, поскольку он пытался вывести игроков из подчинения жестким правилам Американской ассоциации игры в гольф (US Golf Association USGA).

Ему удалось добиться от Арнольда Палмера одобрения новой клюшки для гольфа ERC, пользование которой в Северной Америке запрещено правилами USGA. Конфликт, возникший в результате, стал для него позорным во всех отношениях. И все же это был бизнесмен из тех, чьи голубые глаза загораются от предвкушения провокации или противостояния, и он не собирался раскаиваться.

“Общественность не обманешь, говорил он. Чтобы люди покупали ваш товар, он должен быть лучше других, он должен быть именно таким, какой нужен. Он действительно должен более полно удовлетворять потребности клиентов, чем существующие товары”.

Это была невиданная доселе позиция по отношению к гольфу, где игроки-любители, желая усовершенствовать свои навыки, пользовались клюшками, которые в техническом плане почти ничем не отличались между собой независимо от фирмы-производителя. Мнение г-на Коллэвея было таково: “Если у вас есть деньги, я разработаю для вас такую технологию, которая позволит вам играть лучше”.

Выпущенные им клюшки Big Bertha с увеличенной ударной частью серьезно повлияли на игру, поскольку такой клюшкой было легче попадать по мячу немаловажный фактор для того, кто играет в гольф только по выходным. А г-н Коллэвей, связавший свой бизнес с гольфом только в 1982 году, в возрасте более 60 лет, выручил от продажи этих клюшек около 5 млрд. долларов больше, чем кто-либо в мире. Его покупателями были Билл Клинтон, О.Дж. Симпсон и принц Эндрю.

Несмотря на это, USGA даже запретила рекламу клюшек ERC во время трансляции соревнований USGA рекламу, в полной мере отражающую шокирующее отношение г-на Коллэвея к маркетингу и к американскому истеблишменту в сфере игры в гольф. Организация Royal and Ancient, определяющая правила игры в гольф во всем мире за пределами Северной Америки, разрешает пользоваться клюшкой ERC.

Стратегия г-на Коллэвея состояла в том, чтобы разрабатывать клюшки для определенных рынков с учетом как географических особенностей, так и мастерства игроков. Например, Япония, как и Европа, представляет собой немалую долю общего рынка объемом в 400 млрд. долларов в год. В рекламных

роликах, которые привели в бешенство представителей ассоциации USGA, была показана американская семья, которую запрет на использование клюшек ERC в Соединенных Штатах привел в отчаяние и заставил переехать в Великобританию. В прошлом году г-н Коллэвей впервые взялся за изготовление мячей для гольфа. Как всегда не признающий авторитетов, он назвал свой новый продукт мячом “Rule 35” (“Правило №35”). Как известно, принятые в США правила для гольфа состоят всего из 34 пунктов, но согласно утверждению г-на Коллэвея, его собственное правило гласит: “Развлекайтесь!”

“Технологии угрожают гольфу со всех сторон», сказал Грэм Отвей – автор статей о гольфе, публикуемых в Financial Times. «Эли Коллэвей никогда не боялся следовать великим традициям гольфа. Источником его обогащения было элементарное желание каждого игрока в гольф забросить мяч как можно дальше». Тим Френчем, всемогущий судья американского турнира по гольфу, вчера заявил: “Гений Эли, проявившийся в разработках новаторского снаряжения для гольфа и уникальных маркетинговых стратегий, в течение последних 20 лет действительно способствовал подъему гольфа на новые вершины”.

Эли Ривс Коллэвей (Ely Reeves Callaway ERC) родился в 1918 году в Лагранже, штат Джорджия, в семье управляющего текстильной фабрикой. Пять лет он прослужил в армии, занимаясь материальным снабжением, а затем занялся текстильным бизнесом. В 1988 году он стал президентом Burlington Industries, которая на тот момент считалась самой крупной текстильной компанией в мире.

Но г-н Коллэвей был из тех людей, кому одной карьеры недостаточно. Он оставил текстильный бизнес и создал в Калифорнии компанию Callaway Vineyard and Winery (“Виноградник и винный завод Коллэвея”). И только в 1982 году он приобрел небольшую фирму Hickory Stick USA, которая специализировалась на производстве и продаже клюшек для гольфа и специальных клиньев. Фирма была переименована в Callaway Golf и к 1996 году стала крупнейшей в мире компанией по производству снаряжения для игры в гольф.

Но не все шло так, как хотелось гну Коллэвею. Ассоциация USGA рассылала по американским магазинам, торгующим профессиональным снаряжением, письма с предупреждениями о том, что клюшки ERC не разрешены к использованию для набора очков с целью создания равных условий для всех игроков. Связанная с гольфом война, которую начал г-н Коллэвей, стала сказываться на суммах его прибыли. В прошлом месяце компания Callaway Golf предупреждала, что ее прибыль за второй квартал 250 млн. долларов будет ниже по сравнению с ожидавшимися ранее 290 300 млн.. Конкуренты начали наверстывать упущенное, и произошло значительное снижение цен на клюшки и мячи.

Возможно, это и странно, но цена на акции компании Callaway поднялась почти на 6 процентов: они стали пользоваться спросом на рынке ценных бумаг в результате возникших после смерти учредителя предположений о будущем его компании. Инвесторы, похоже, допускали, что на компанию, являющуюся крупнейшим производителем клюшек для гольфа, кое-кто может подать в суд.

После смерти г-на Коллэвея, который был женат четыре раза, осталась его четвертая жена Люсинда, бывшая с ним рядом с 1983 года, два его сына и дочь.

Вопросы для обсуждения

1. К какому типу инноваций относится клюшка ERC производства компании Callaway Golf, и отличались ли причины провала этого продукта на рынке США от причин провалов других новых продуктов?
2. Должен ли был Эли Коллэвей удивляться тому сопротивлению, с которым он столкнулся на рынке, и почему, по вашему мнению, новым продуктам нередко приходится преодолевать сопротивление как внутри компании, разрабатывающей их, так и на рынке?
3. Чем обусловлен подъем цен на акции компании Callaway Golf после известия о смерти Эли Коллэвея, несмотря на недавнее предупреждение о падении прибыли? Связано ли изменение цены на акции с опрометчивым подходом покойного владельца компании к разработке новых продуктов? Станет ли компания более прибыльной без него?

18. Конкуренция на основе электронного маркетинга

Пришло время повнимательнее присмотреться к сети Интернет. Хватит разглагольствовать об “интернет-индустриях”, “стратегиях электронного бизнеса” и о “новой экономике”. Пора считать сеть Интернет тем, чем она есть на самом деле: технологией, дающей множество возможностей, действенным набором инструментов, которыми можно пользоваться, разумно либо неразумно, практически в любой отрасли, а также применять их в качестве элементов любой стратегии.

Портер (2001)

ВСТУПЛЕНИЕ

После сумасшедшего периода интернет-революции, разразившейся в конце 1990х гг., и грандиозного развала в начале 2000х гг. множества фирм, существовавших исключительно на базе сети Интернет, в дискуссии о масштабах и потенциале нового средства для осуществления электронного маркетинга пришло, будем надеяться, новое видение реальности. Тем не менее реализм – это не то же самое, что и цинизм, выраженный в высказываниях типа “а я вам что говорил?”. Влияние сети Интернет на бизнес будет усиливаться, а не ослабевать. В настоящей главе мы рассмотрим вопрос о развитии сети Интернет как нового средства для распространения маркетинговой информации и оценим его вероятное влияние на маркетинговые стратегии компаний.

С середины 1990х гг. стали привычными разговоры о “новой экономике”, формирование которой обусловлено возникновением и широким распространением отраслей, основанных на использовании информации и знаний. Развитию этих отраслей способствовало увеличение широты диапазона действия и возможностей связи организаций в результате новых разработок в сфере интернет-технологий (Evansand Wurster, 1999). К важнейшим характеристикам этой новой экономики относятся: быстрые изменения, сотрудничество, а не конкуренция, сложность, неопределенность, отсутствие технологической непрерывности, а также необходимость в управлении и использовании активов, основанных на использовании знаний.

Например, согласно одному из существующих мнений, настоящая суть “новой экономики” состоит в том, что владение физическими активами отходит на второй план, уступая место доступу к идеям и услугам. В условиях старой экономики жители острова Науру в Тихом океане зарабатывали себе на жизнь продажей гуано (концентрированного птичьего помета), используемого в качестве удобрения.

В настоящее время при новой экономике соседний остров Тувалу может похвалиться куда большей удачей, выпавшей на его долю: интернет-домен этого острова (.tv) пользуется огромным спросом со стороны телевизионных компаний (Rifkin, 2000).

Более прагматичный Вайнод Хосла, один из учредителей компании Sun Microsystems, доказывает: в основе новой экономики лежит власть идей, и обладая яркой идеей и новой моделью бизнеса, талантливые люди могут зарабатывать больше денег и оказывать больше влияния, чем когда-либо прежде, даже если бы они управляли тогда крупными корпорациями (Khosia, 1999).

Характер этих изменений навел некоторых авторов на мысль о потребности в совершенно новом наборе моделей для ведения бизнеса и управления (см. Kelly, 1998; Magretta, 1999). Эти модели должны акцентировать внимание на способности адаптации и гибкости, причем больше значения придается скорости, а не качеству стратегии.

Тем не менее крах, постигший множество акционерных интернет-компаний в начале 2000х гг., вероятно, послужил сигналом для тех, кто поспешил полностью отказаться от старых моделей бизнеса. И правда, в то время прозвучали предположения о том, что потрясение среди множества интернет-компаний было сродни эволюции по Дарвину, когда у обанкротившихся фирм просто не было необходимых ресурсов и стратегической ориентации, позволяющих добиться успеха в условиях изменившейся среды (Fahy and Hooley, 2002). Другими словами, именно отсутствие внимания к основам ведения бизнеса привело к громким банкротствам таких фирм, как Boo.com, Pets.com и Webvan.com.

На волне неопределенности и очевидных возможностей, порождаемых сетью Интернет, возникают две разные категории фирм. Во-первых, это “первопроходцы сети Интернет” создатели предприятий принципиально нового типа ради использования преимуществ новой технологии, которые позволяют абсолютно по-новому строить работу. Штрауб и Кляйн (Stiaub and Klein, 2001) относят такие фирмы к уровню “омега” и отмечают, что преуспевающими становятся те из них, которым удалось направить силу новой технологии в нужное русло: использовать ее для сбора информации о предпочтениях клиентов и для адаптации продуктов и услуг к специфическим потребностям отдельных клиентов. Тем не менее такие фирмы встречаются довольно редко, но к их числу относятся компании Amazon.com (розничная торговля потребительскими товарами), eBay (онлайновые аукционы) и Monster.com (биржа труда).

Вторая категория возникших фирм получила название “прагматиков в сети Интернет” (Fahy and Hooley, 2002). Эти фирмы воспользовались возможностями, предлагаемыми сетью Интернет, для улучшения существующих моделей бизнеса. Например, компания Dell сейчас применяет систему оформления заказов в режиме онлайн с целью совершенствования деятельности по прямому маркетингу. Компания FedEx использует новую технологию для обеспечения персонифицированного отслеживания бандеролей, отправленных клиентами, во время перевозки (3,1 млн. бандеролей в день, доставка 99 процентов из которых производится вовремя и точно). Компания Cisco ежегодно экономит 700 млн. долларов, предлагая поддержку клиентов через всемирную паутину. Эти прагматики воспользовались сетью Интернет, чтобы усовершенствовать обслуживание, которое они и раньше предлагали своим клиентам, и чтобы

сократить затраты, но полностью не отказались от существующих моделей ведения бизнеса. Скорее, они адаптировались к новым окружающим условиям.

В настоящей главе мы подробно рассмотрим вопрос о развитии сети Интернет как средства распространения информации, используемого в маркетинге, а затем перейдем к изучению видов воздействия сети Интернет на маркетинговые стратегии.

18.1 РАЗВИТИЕ СЕТИ ИНТЕРНЕТ КАК СРЕДСТВА

(ДЛЯ РАСПРОСТРАНЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ИНФОРМАЦИИ)

За последнее десятилетие развитие электронного бизнеса коснулось всехсекторов экономики без исключения. Его влияние наблюдается везде: отсферы образования до промышленных отраслей и правительств. Тем не менее вокруг сети Интернет и ее потенциала, способствующего преобразованию компаний и отраслей (не говоря уже о личном обогащении!), возникло немало шума. Попытаемся проанализировать фундаментальные и стратегические факторы в действии.

Вопервых, необходимо определиться с некоторыми терминами, связанными с сетью Интернет (Sheth et al., 2001):

Интернет (Internet) – это всемирная компьютерная сеть, обеспечивающая дешевый и очень быстрый обмен информацией. Интернет берет свое начало от компьютерной сети, которая в конце 1960х начале 1970х гг. была создана министерством обороны США для соединения компьютеров с целью информационного обмена. Сеть Интернет начала активно развиваться в 1985 году, когда национальный научный фонд (National Science Foundation) объединил шесть суперкомпьютерных центров в систему, которая дала ученым возможность обмениваться цифровыми данными. Шет и др. (Sheth et al., 2001)отмечают, что с 1985 года количество компьютеров, подключенных к сети Интернет, ежегодно удваивается, и, согласно прогнозам, в будущем такая ситуация сохранится.

Всемирная паутина (World Wide Web, WWW) – это важнейшее технологическое достижение, которое способствовало развитию сети Интернет. В 1989 году Тим Бернерс Ли, ученый из женеvского университета, Швейцария, разработал свод правил по управлению файловыми библиотеками (текст, картинки, звук и видео). Название «всемирная паутина» (WWW, Web) обусловлено тем, что любой файл может содержать в себе ссылки на множество других файлов в сети. Оригинальная технология Web была существенно модернизирована в 1994 году, когда были разработаны программы-браузеры с возможностью просмотра изображений. Они позволяют пользователям персональных компьютеров без труда переходить от одного файла всети Интернет к другому, фактически создавая так называемую супер-магистраль передачи информации (Sheth et al., 2001). И только совсем недавно в середине 1990х гг.сеть Интернет и всемирная паутина стали стремительно развиваться в коммерческом смысле, став серьезным инструментом для ведения бизнеса.

Электронный бизнес, или электронная коммерция – это общие термины для обозначения бизнеса, осуществляемого с помощью сети Интернет или всемирной паутины. Сюда относятся такие процессы, как снабжение, преобразование, распределение, а также маркетинг.

Электронный маркетинг – термин, употребляемый для обозначения маркетинговых видов деятельности, таких как продвижение товара на рынок или управление отношениями с клиентами, которые осуществляются на основе сети Интернет. Электронный маркетинг как таковой может считаться субкомпонентом электронного бизнеса.

Локальная корпоративная сеть (Intranet) – автоматизированная система обмена информацией, доступ к которой имеют только пользователи внутри одной организации. Компании используют такую сеть для внутреннего обмена данными между сотрудниками, особенно если они работают в разных географических районах.

Экстрасеть, или объединение корпоративных сетей разных компаний (Extranet), по ограниченности доступа аналогична сети intranet, но ею совместно пользуется группа организаций, сотрудничающих либо в работе над конкретным проектом, либо в более широком плане. Так, например, фирмы все шире пользуются экстрасетями для обмена информацией с партнерами в цепочке поставок с целью упрощения процедур покупки и заказов или ради обеспечения непрерывности поставок через дистрибьюторскую сеть.

Феноменальной является скорость развития сети Интернет в течение десяти лет, прошедших с того момента, как она стала коммерческой реальностью. В то же время нужно отметить, что до настоящего времени этот рост в основном был связан с торговлей на деловом (отношения предприятие-предприятие), а не потребительском (отношения предприятие-потребитель) рынке.

По имеющимся данным, рост использования сети Интернет в Великобритании происходит быстрее, чем развитие любых прежних технологий, в том числе радио и телевидения. Аналогичные темпы роста наблюдаются и в других экономически развитых странах, во многих из которых более половины населения уже выходила в Интернет, а примерно одна пятая часть имеет опыт совершения покупок через Интернет. Диаграмма на рис. 18.1 отражает способы использования сети Интернет потребителями США в 2000 году.

Ускорение развития электронной коммерции обусловлено рядом причин. Тиммерс (Timmers, 1999) полагает, что быстрому росту способствовали: относительно низкие затраты и незначительные препятствия для проникновения в данную отрасль (дешевле организовать электронный бизнес, чем создать традиционную организацию в реальном здании); возможность получения быстрой прибыли (особенно в конце 1990х, когда многие предприниматели, работавшие в сети Интернет, рассчитывали на такой рост стоимости своих компаний, по крайней мере, на бумаге, благодаря которому они очень скоро превратятся в миллионеров); а также сокращение времени выхода продуктов на

рынок (возможность вывода новых продуктов и услуг на рынок намного быстрее, чем прежде). И все же мнение о привлекательности этих факторов в ряде случаев оказывается излишне оптимистичным (Porter, 2001).

При столь эффектных темпах роста не менее впечатляющими бывают и неудачи. Чтобы понять причины некоторых поражений, очень важно определить, на каком этапе находится процесс распространения новой технологии. Способом практического решения этой задачи является модель распространения инновации, впервые предложенная Роджерсом четыре десятилетия назад (Rogers, 1962).

18.1.1. Инновации и внедрение технологий электронного бизнеса

Роджерс (Rogers, 1962) предположил, что скорость распространения любой инновации зависит от целого ряда факторов. К таким факторам относятся: относительное превосходство инновации над прежними решениями; совместимость инновации с существующими ценностями и нормами; отсутствие сложности, связанной с использованием инновации; делимость инновационного продукта, обеспечивающая низкий риск при пробной покупке; возможность передачи информации о преимуществах инновации (см. главу 17 и рис. 17.3). Рассматривая эти факторы с учетом внедрения технологий Интернет и электронного бизнеса, можно убедиться в том, что одни технологические достижения распространяются быстрее, чем другие.

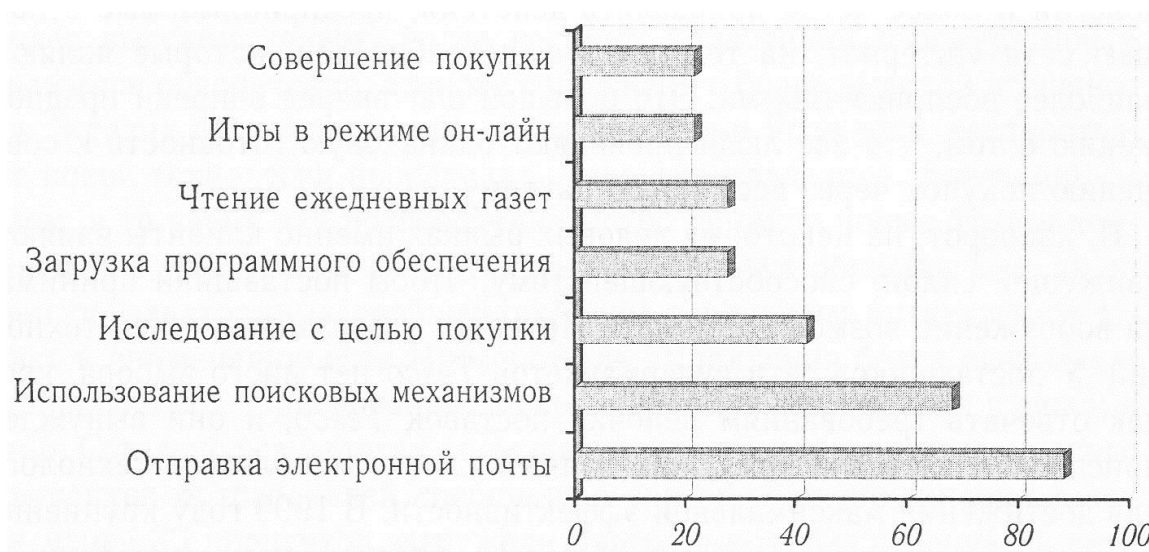


Рис.18.1. Активность использования сети Интернет американскими семьями (второй квартал 2000 г.)

Реальное представление о распространении инновации играет важную роль в понимании как поведения клиентов, так и влияния инновации на стратегию компании и методы маркетинговой деятельности.

В результате изучения отношения потребителей к интернет-технологии стало ясно, что не все покупатели и особенно не все потребители проявляют готовность к приобретению товаров и услуг в режиме онлайн, а некоторые никогда не будут к

этому готовы (рис. 18.1). Стоит задуматься над тем, являются ли ваши клиенты “упрямыми рабами своих привычек”, которые ни за что не изменят способ приобретения продукта, или “сумасшедшими оригиналами” и “экспериментаторами”, которым, скорее всего, онлайн-шопинг покажется привлекательной альтернативой традиционному совершению покупок (de Kare Silver, 1998).

Рассматривая стратегические варианты электронного маркетинга, очень важно оценить, как и почему клиенты готовы принять определенные технологии на конкретном рынке. Недавно Парасураман и Колби (Parasuraman and Colby, 2001) ввели концепцию “технологической готовности” в качестве критерия предрасположенности клиентов к принятию новых технологий с учетом связанных с ними страхов, надежд, желаний и разочарований потребителей. Эти авторы выделяют пять типов клиентов в зависимости от их отношения к технологиям:

1. **Исследователи** – крайне оптимистичные и прогрессивные;
2. **Пионеры** – прогрессивные, но осторожные;
3. **Скептики** – те, кому еще нужно доказать преимущества технологии;
4. **Параноики** – те, кто сомневается в технологии;
5. **Отстающие** – те, кто сопротивляется внедрению технологии.

Такой подход позволяет создать механизм для оценки готовности определенного рынка к внедрению технологии и более четко направлять действия, предпринимаемые с помощью сети Интернет, на тех целевых потребителей, которые являются наиболее восприимчивыми. Это большой шаг вперед вопреки предположению о том, что все люди проявляют одинаковую готовность к совершению покупок через всемирную паутину.

И, наоборот, на некоторых деловых рынках именно клиенты являются движущей силой, способствующей тому, чтобы поставщики принимали на вооружение возможности сети Интернет и связанных с ней технологий. У поставщиков сети супермаркетов Tesco нет иного выбора, кроме как отвечать требованиям цепочки поставок Tesco, и они вынуждены приспосабливаться к тому, как данный клиент использует технологию для достижения максимальной эффективности. В 1999 году крупнейшие компании, такие как Boeing и Motorola, предупредили поставщиков о том, что те из них, кто откажется от перехода к заключению сделок на базе всемирной паутины, будут отстранены от бизнеса. В 2001 году Prudential Insurance Company объявила о своем отказе от “представителей компании Pru”, то есть от непосредственно контактирующих с клиентами специалистов по продажам. Это связано с тем, что 90 процентов клиентов компании в настоящее время заключают сделки по почте, по телефону или через Интернет: на смену реальному “представителю компании Pru” приходит представитель “виртуальный”.

Если обратиться непосредственно к вопросу принятия компанией новой технологии, использование сети Интернет для обмена информацией с клиентами, поставщиками, дистрибьюторами и проч., очевидно, приживется достаточно

быстро, поскольку данная технология обладает явными преимуществами (скорость и стоимость) по сравнению с другими формами передачи информации. Она совместима с существующими нормами работы, относительно проста в применении, испытать ее в действии можно без особого риска и при низких затратах.

Эта технология постепенно завоевывает всеобщее признание и превращается в общепринятое средство коммуникации. Именно этого уровня распространения инновации достигли многие фирмы и потребители, принимающие данную технологию. Во втором квартале 2000 года в журнале *Economist* были опубликованы результаты опроса, согласно которым почти 90 процентов американских семей с компьютерами, подключенными к сети Интернет, пользовались сетью для того, чтобы отправлять электронные сообщения. В то же время около 70 процентов семей работали с поисковыми механизмами в сети и около 40 процентов проводили исследования с целью приобретения определенного продукта (*Economist*, October 2000).

Однако другим технологиям электронного бизнеса вряд ли удастся так быстро завоевать признание. Принятие новых технологий с целью управления цепочками поставок (в отличие от простой передачи информации по этим цепочкам) требует эффективного применения навыков на гораздо более высоком уровне, более весомых инвестиций в аппаратное и программное обеспечение, а также сопряжено с более высокой степенью риска. В таких обстоятельствах, согласно теории Роджерса, распространение новой технологии происходит несколько медленнее.

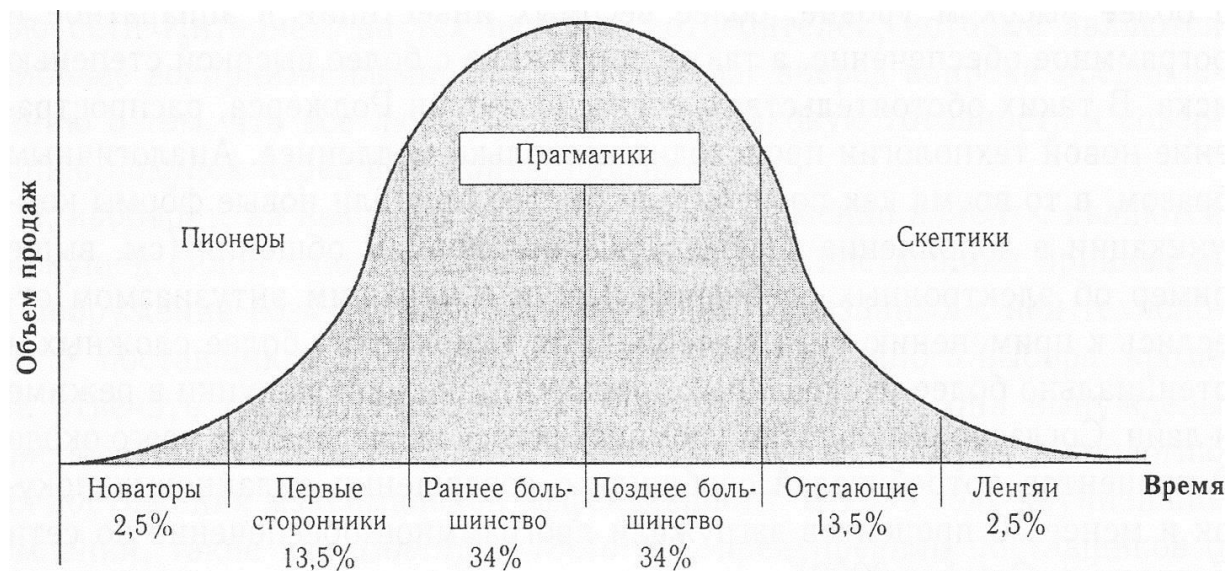
Аналогичным образом, в то время как потребители быстро приняли новые формы коммуникации в дополнение к существующим формам общения (см. выше пример об электронных сообщениях), они с меньшим энтузиазмом отнеслись к применению сети Интернет для выполнения более сложных и потенциально более рискованных операций, таких как покупки в режиме онлайн. Согласно результатам упоминавшегося исследования, всего около 20 процентов потребителей сообщили о совершении онлайн-покупок и менее 30 процентов загружали программное обеспечение по сети (*Economist*, October 2000).

Роджерс выделил пять групп потребителей, принимающих новые технологии: новаторы, первые сторонники, раннее большинство, позднее большинство и отстающие. В дальнейшем эта классификация была развита Муром (Moore, 1991), подробно описавшим процесс принятия высокотехнологичных продуктов и услуг. Мы добавим еще одну, шестую группу потребителей, исходя из их отношения к новым технологиям: эо лентяи (рис. 18.2).

- **Новаторы** первыми принимают новую технологию. Обычно это – энтузиасты по отношению к технологиям. Они принимают новые технологии именно потому, что они новые. Новаторы хотят идти в ногу со временем, да так, чтобы и другие это видели. Нередко именно новизна технологии стимулирует принятие ее новаторами. Многие компании-новаторы терпят неудачи,

поскольку ими движет стремление к новым технологиям, а не к удовлетворению реальных потребностей клиентов.

- **Первые сторонники** похожи на новаторов, но обычно выдвигают более призрачные доводы в пользу принятия новой технологии. Они нередко видят в принятии новой технологии существенные преимущества и считают, что она позволит им изменить стиль работы рынка на благо как самой компании, так и ее клиентам. Одним из первых сторонников методов электронного бизнеса является Джефф Безос из компании Amazon.com, который увидел в использовании сети Интернет совершенно новый способ розничной торговли книгами и другими продуктами, обеспечивающий предоставление клиентам дополнительной ценности. Подобное видение может привести не только к головокружительному успеху, но и к громкому провалу.
- Представители **раннего большинства** потребителей, принимающих новую технологию, еще более прагматичны, чем первые сторонники. Они, как правило, реже мечтают о способах революционного изменения рынков; скорее всего, они видят для себя возможности поэтапного совершенствования. Например, они могут взяться за определенный аспект цепочки поставок, такой как закупки, и с целью рационализации данного вида деятельности применить к нему интернет-технологии. Представителями раннего большинства нередко движет стремление к эффективности, в то время как первые сторонники ищут возможности увеличения продуктивности.
- Представители **позднего большинства** потребителей, принимающих новую технологию, получили характеристику “консерваторов” (Moore, 1991). Они нередко выходят на рынок или принимают новую технологию в основном из страха оказаться в отстающих, потому что другие участники рынка уже сделали это. Принимая новую технологию менее охотно, чем раннее большинство, они больше нуждаются в поддержке и в управлении использованием новой технологии. Представители позднего большинства нередко бывают сбиты с толку, не понимая, какую пользу им может принести новая технология. Они ждут, пока ее опробуют и проверят другие, прежде чем сами станут ее применять. В то же время они уверены в необходимости овладения этой технологией ради того, чтобы не отставать от конкурентов.
- **Отстающих** можно назвать “скептиками”, которые на самом деле не видят потенциала в новой технологии, как можно дольше сопротивляются ее принятию, но в конце концов могут быть вынуждены принять то, чем уже пользуются все вокруг, включая поставщиков, дистрибьюторов и клиентов.
- И наконец, **лентяи** – это те, кто последними принимает новую технологию. Они нередко делают все возможное ради того, чтобы избежать принятия новой технологии. Иногда они меняют стиль работы, чтобы изолировать себя от инноваций, осуществляемых вокруг, и даже могут превратить свой отказ от новой технологии в преимущество. Некоторые бухгалтеры по-прежнему предпочитают перьевую ручку электронной таблице! Некоторые фирмы никогда не возьмут на вооружение технологии электронного бизнеса и, возможно, на самом деле создадут собственные ниши, в которых будут благополучно существовать, обслуживая аналогично настроенных клиентов.



18.1.2. Пионеры и прагматики

Мур (Moore, 1991) доказал, что в процессе принятия новых высокотехнологичных продуктов существует разрыв, так называемая “расщелина”, в которую попадают многие (рис. 18.3).

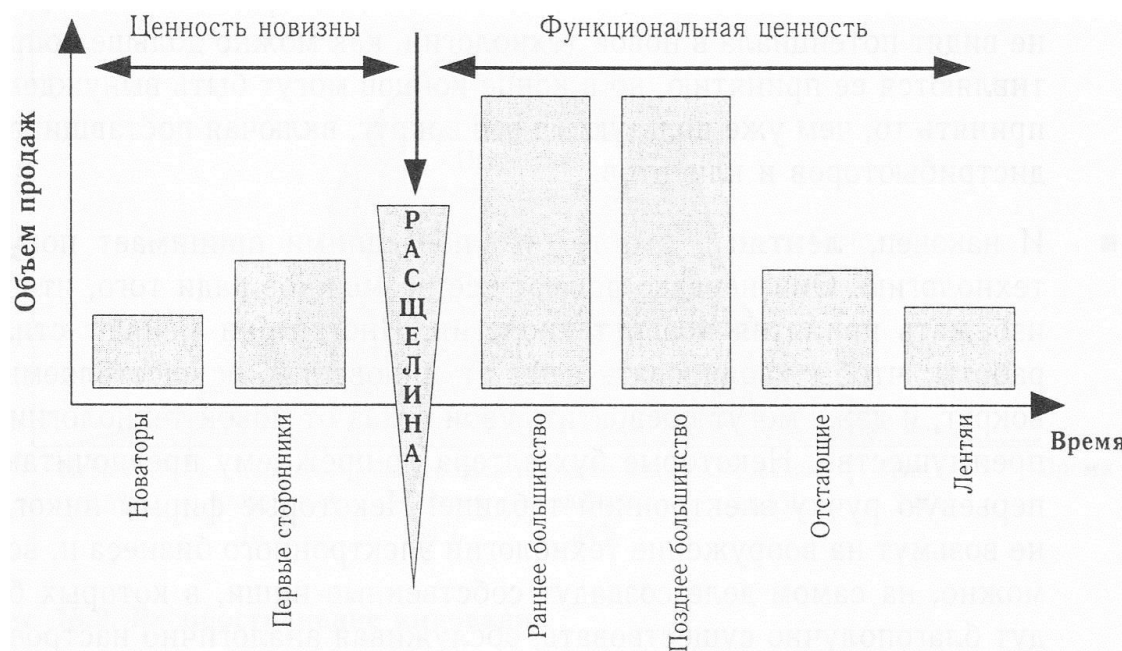


Рис. 18.3. “Расщелина” при создании нового продукта

По сути это этап превращения технологии для энтузиастов и провидцев в технологию для прагматиков. Энтузиазма новаторов и первых сторонников обычно бывает достаточно для продвижения инновации. Но ее окончательный успех зависит от того, убедительными ли будут для прагматиков возможности обеспечения продуктивности и совершенствования процессов, предоставляемые новой технологией.

Вернемся к вопросу об использовании сети Интернет для бизнеса. Оказывается, существуют две различные группы сторонников принятия технологий электронного бизнеса. Во-первых, это настоящие первые сторонники, обладающие собственным видением. Они ухватились за предложенные им возможности ради реконструкции своих отраслей и создания существенных стратегических преимуществ для своих фирм. Впрочем, многим из них оказалось очень трудно извлечь прибыль из этих только что созданных принципиально новых моделей бизнеса. Многие интернет-компании, созданные в период первого всплеска активности электронного бизнеса, попадают именно в эту категорию. Это так называемые “пионеры сети Интернет”, к которым относятся поисковые механизмы, такие как Yahoo, онлайн-розничные компании, такие как Amazon.com, а также сайты аукционов, такие как eBay.

eBay является образцовым примером пионера в сети Интернет. В конце 1990х гг. этот сайт стал самым популярным во всемирной паутине для торговли коллекционными предметами. Укрепление позиций этого сайта происходило в основном благодаря устному общению, а не рекламе в СМИ, что способствовало созданию благотворного для организации цикла эффективности, когда большое количество покупателей на сайте привлекает все больше продавцов, а они в свою очередь привлекают еще больше покупателей. В 2001 году число пользователей eBay по всему миру достигло 38 млн.. В третьем квартале 2001 года было зарегистрировано 109 млн. купленных и проданных единиц товаров на общую сумму 2,4 млрд. долларов. Прибыль компании eBay от этих продаж составила 194 млн. долларов, что на 71 процент больше по сравнению с аналогичным периодом 2000 года (Fortune, 21 January 2002).

Еще одним примером “пионера в сети Интернет” является Egg, первый британский интернет банк. Он был позиционирован на рынке в качестве инновационного предложения, одновременно адаптированного к специфическим потребностям клиентов (лозунг бренда гласил: “Egg – это ваш основной партнер, который, постоянно находясь рядом, предлагает простые и разумные финансовые решения”). Через неделю после появления в сети на этом сайте было зарегистрировано 1,75 млн. посещений.

К концу 2001 года доля этого банка на британском рынке кредитных карточек составила 9 процентов, а показатель осведомленности потребителей о бренде достиг 88 процентов. К тому моменту число клиентов Egg достигло 1,58 млн. , не меньше, чем у любого из центральных банков. Все эти достижения стали результатом использования инновационных технологий, которые эффективно преодолели препятствия на пути к этому некогда хорошо защищенному рынку (Marketing Business, September 2001).

Вторая категория – это прагматики, фирмы, относящиеся к раннему большинству, которые приняли технологии электронного бизнеса не столь поспешно, с явно выраженной целью усовершенствовать существующие операции и добиться экономии благодаря рационализации, а также улучшить обслуживание, предлагаемое клиентам. К так называемым “прагматикам в сети Интернет” относятся компании Cisco, IBM, Dell и Tesco. Например, до

развертывания в 2000 году компанией Tesco программы обслуживания в области продуктов питания, охватывающей всю страну, прошло почти пять лет, потраченных на подготовку и предварительные испытания. Такая подготовка означает, что сайт Tesco.com в сети Интернет лидирует по показателям качества, опубликованным чикагской компанией Gomez, и многие американские компании считают компанию Tesco мировым лидером в этой сфере деятельности.

Определенно, Tesco.com в настоящее время является крупнейшим в мире центром электронного бизнеса продажи продуктов питания, в планы которого входит экспансия в США. Формулировка предложения ценности Tesco Direct и модель ведения бизнеса были основаны на тщательном изучении пожеланий покупателей по приобретению продуктовых товаров через Интернет. Вопреки ожиданиям, сторонники онлайн-шопинга отнюдь не отказались от посещения традиционных магазинов. Как выяснилось, им нравится посещать магазины, чтобы лично посмотреть на свежие продукты, а также изучить новинки, появившиеся в продаже.

Также оказалось, что эти покупатели доверяют своим местным магазинам, считая, что в них можно приобрести качественные продукты по приемлемым ценам. Большинство покупателей считает онлайн-шопинг не заменой, а дополнением к традиционному способу приобретения товаров. По этой причине онлайн-покупатель предпочитает именно тот магазин, который он посещает лично. Здесь он может выбрать продукты из знакомого местного ассортимента и приобрести их по той же цене, что и обычно.

Предложение звучало так: “Делайте покупки в нашем магазине в режиме онлайн”. Модель, принятая компанией Tesco, сочетает в себе онлайн- и традиционный бизнес: онлайн-продажи являются частью продаж филиалов компании и связаны с системой пополнения товарных запасов на базе определенного магазина. Предложение ценности основано на удобстве и экономии времени, а также на большей персонализации клиентов: программное обеспечение регистрирует предыдущие покупки, выдает “напоминания”, а также предупреждает тех покупателей, которые, например, страдают аллергией на орехи или нуждаются в особом выборе продуктов питания.

При относительно низких затратах на создание такой системы (35 млн. фунтов стерлингов) и ее быстром распространении в масштабах всей страны традиционные магазины служат “мини-складами”, где специальные комплектовщики заказов могут, используя тележки особой конструкции, одновременно подготавливать по шесть онлайн-заказов. По оценкам компании, заказ на покупку, сделанный в режиме онлайн, является в среднем на 23 процента более прибыльным, чем средняя покупка в магазине, поскольку покупатели, приобретающие товары через Интернет, обычно выбирают из ассортимента продукты, которые представляются им наиболее выгодными. Разница между пионерами и прагматиками очевидна, если обратить внимание, на каком этапе распространения инновации они приняли новые технологии. Кажется, в настоящий момент мы действительно перешли к распространению инновации, соответствующему этапу ее принятия большинством (возможно, даже

поздним большинством), когда многие из тех, кто принимает новую технологию, относятся к прагматикам и способствуют укреплению и улучшению существующих моделей бизнеса, но не изменяют их коренным образом.

Многие прагматики являются представителями той самой “старой экономики”, в адрес которой звучало столько нелестных отзывов. Это компании, которые в отдельных случаях медленно включались в революцию в сфере информационных технологий. Сюда же относятся и фирмы, избирательно относящиеся к использованию сети Интернет. Например, компании IBM и Cisco Systems перевели большую часть своих систем обслуживания клиентов в режим онлайн, и теперь клиенты самостоятельно получают обслуживание, пользуясь специальными меню опций, представленными на веб-сайтах.

Эти компании утверждают, что экономия затрат благодаря внедрению онлайн-обслуживания составляет порядка 500700 млн. долларов в год. Виды услуг, предоставляемых клиентам в режиме онлайн, включают: изготовление веб-страничек по заказу клиента, целевую информацию, взаимодействие между клиентом и поставщиком услуг, взаимодействие между клиентами, продукты, поставляемые по специальным заказам, а также вознаграждения и поощрения (Walsh and Godfrey, 2000).

Аналогичным образом в рамках системы бизнеса как таковой прагматики пользуются сетью Интернет для повышения качества своей текущей деятельности (Porter, 2001). Например, компьютерная корпорация Compaq все чаще распространяет программное обеспечение через онлайн-систему, а не на компакт-дисках и дискетах. Эта компания первой предложила принцип распространения и сбыта “попробуй и купи”, когда клиенты могут пользоваться программным обеспечением в течение определенного испытательного периода, а затем лицензия на пользование может быть продлена только в том случае, если клиент захочет приобрести понравившуюся ему программу.

Благодаря этой системе показатели перехода потенциальных покупателей в реальных значительно возросли. В настоящее время многие базовые организационные виды деятельности компаний можно осуществлять с помощью внешних источников, используя электронные системы. Компании, специализирующиеся на мобильной связи, например, Vodafone, предлагают своим корпоративным клиентам услуги по управлению автомобильным парком. Обслуживание корпоративных планов охраны здоровья производится такими независимыми компаниями, как BUPA.

Компании, специализирующиеся на электронном обучении, например, Smartforce, обеспечивают управление услугами, связанными с корпоративным обучением. И даже элементарную корпоративную деятельность по исследованиям и разработкам можно усовершенствовать благодаря огромным хранилищам информации, существующим сейчас в электронном виде.

Таким образом, прагматики в сети Интернет – это те, кто взял на вооружение технологии сети Интернет ради улучшения существующих процессов и операций.

Эти операции нередко называют “кирпичиками и щелчками”, имея в виду, что компания считает сеть Интернет вспомогательным каналом, дополняющим ее обычные виды деятельности. Компьютерная корпорация Dell обнаружила, что ее модель изготовления продукции под заказ как нельзя лучше подходит для применения в сети Интернет. Теперь более 50 процентов сделок осуществляется с помощью этого средства обмена информацией. Объединенный ирландский банк (Allied Irish Bank) рассматривал вариант создания банка исключительно на базе Интернет, чтобы конкурировать с банками, подобными Firste, но в итоге отказался от этой идеи в пользу совершенствования банковских услуг, предоставляемых через сеть Интернет существующим клиентам.

Несмотря на то, что “пионерам в сети Интернет” были посвящены сенсационные статьи на первых страницах газет, очевидно, именно “прагматики”, в конце концов, станут основными пользователями сети Интернет для ведения бизнеса.

18.2 ЕДИНИЦЫ ИЗМЕРЕНИЙ В ЭЛЕКТРОННОМ МАРКЕТИНГЕ

Как указывают Аграваль и др. (Agrawal et al., 2001), основная проблема для многих предприятий, созданных на базе сети Интернет, связана с принятием решений о том, на какой основе следует оценивать производительность. Изучив целый ряд интернет-компаний в течение 18 месяцев, упомянутые исследователи пришли к выводу о том, что многие из этих компаний добились успеха в привлечении посетителей к своим сайтам, но немногим удалось превратить посетителей в покупателей, и лишь единицам удавалось удержать тех, кто совершал покупки постоянно.

Например, компании Boo.com, Великобритания, и Pets.com и Living.com (США) расходовали огромные суммы на привлечение клиентов, но в итоге не смогли превратить их в своих покупателей. Из крупной выборки посещений (исследователи наблюдали за действиями 650 млн. посетителей веб-сайтов, совершивших 2,7 млрд. посещений и израсходовавших 4 млрд. долларов, заключив 27 млн. сделок в 1999 году), как выяснилось, менее 5 процентов приводили к покупке и менее 10 процентов покупателей совершали повторные приобретения.

Согласно дальнейшим оценкам, сумма затрат на привлечение клиента составила в среднем 1 100 долларов при сумме средней покупки, равной около 400 долларов.

Многие из существующих критериев производительности позволяют оценить количество посещений веб-сайтов, число просмотров страниц, впечатления от рекламы и так далее. Реже проводится определение стоимости клиента для организации или прибыли, получаемой от клиентов за все время работы с ними, за вычетом затрат на привлечение, превращение потенциальных покупателей в реальных и удержание.

Агарваль и др. (Agarwal et al., 2001) предполагают наличие трёх критериев, по которым должны контролировать свою производительность все фирмы, созданные на базе сети Интернет. Это так называемые критерии ACR (англ. Attraction, Conversion, Retention) – привлечение, преобразование, удержание (рис. 18.4).

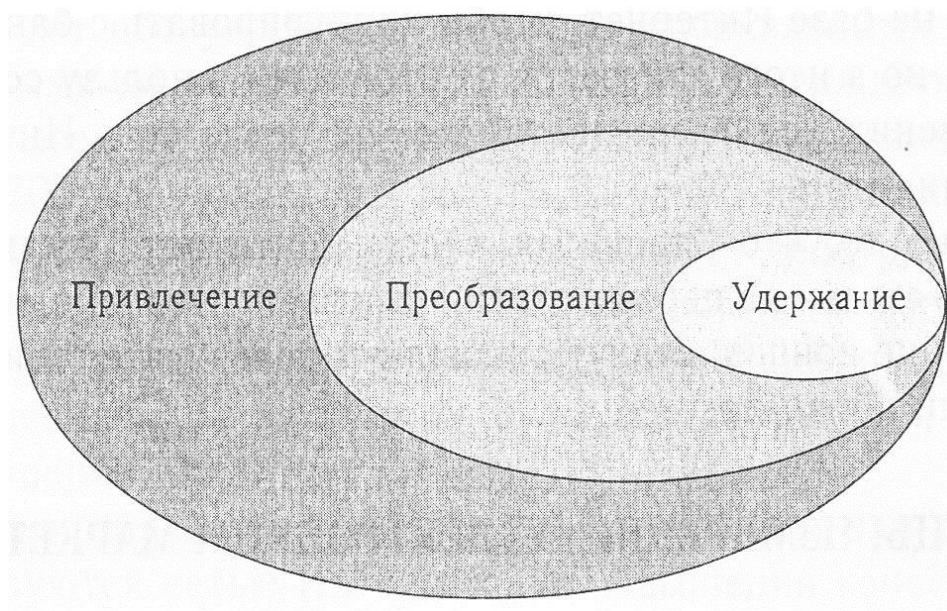


Рис. 18.4. Критерии электронного маркетинга

Привлечение в первую очередь связано с тем, чтобы заинтересовать клиентов в посещении вашего веб-сайта. При отсутствии целенаправленного подхода затраты на эту деятельность обычно высоки. Существует ряд методов, позволяющих улучшить показатели привлечения клиентов, а именно: более точный выбор целевой аудитории; рассылка рекламных сообщений только в адрес нужных клиентов; более качественные сообщения с простым, но четким описанием причин того, почему потенциальному клиенту следует посетить данный веб-сайт; а также более эффективное использование партнерских и союзнических связей с другими фирмами ради предоставления клиентам дополнительной ценности. Благодаря действительно низким затратам и возможности без труда контролировать успех, деятельность по продвижению продукта с помощью сети Интернет вполне подходит для проведения экспериментов по более эффективному обмену информацией.

Преобразование – это искусство превращения посетителей в покупателей. Согласно результатам исследования, проведенного Агарвалем и др. (Agarwal et al.), средний показатель преобразования составил около 2,5 процента, а среди лучших компаний он едва превышал 12 процентов. Исследователи полагают, что показатели преобразования возрастают, если процесс покупки прост (на слишком многих сайтах от покупателей требуют предоставления слишком большого объема данных), и процедура заключения сделки не вызывает затруднений, является безопасной и надежной. Многие потребители по-прежнему неохотно

предоставляют информацию о своих кредитных картах из страха быть обманутыми, поэтому более успешными оказываются те сайты, которые могут гарантировать безопасность или предлагают клиентам простые альтернативные методы платежа. Компания Amazon.com добилась успеха в упрощении процесса покупки: для повторных покупателей достаточно одного щелчка мышкой: данные о местонахождении и кредитной карте клиента хранятся в системе и используются при последующих заказах, что значительно облегчает жизнь покупателю.

По оценкам издания Forrester Research, всего 33 процентам покупателей, пытающимся приобрести что-либо в режиме онлайн, действительно удастся совершить покупку. Потенциальный покупатель наполняет свою “онлайновую тележку”, но оставляет ее, так и не дойдя до “кассы”, либо из-за технического сбоя, либо из страха перед покупками в режиме онлайн (Marketing Business, July/August 2001).

Удержание считалось наиболее трудным аспектом предприятия на базе Интернет. По самой своей природе клиенты сети Интернет любят “ходить по магазинам, присматриваясь к товарам”, и на них не производят особого впечатления бесполезные программы лояльности. Агарваль и др. (Agarwal et al., 2001) пришли к выводу о том, что наиболее эффективным инструментом, обеспечивающим удержание клиентов, является надежность. Большого успеха в деле удержания клиентов, как правило, добиваются фирмы, которые работают, в основном, надежно и при этом их сайты загружаются быстро, и которые выполняют доставку заказов вовремя и точно. Индивидуализация веб-сайта для отдельных клиентов также оказалась важной для их удержания, поскольку она препятствует смене клиентом поставщика: клиент не получит тех же преимуществ, связанных с индивидуализацией, на веб-сайте компании-конкурента.

Все более очевидным становится тот факт, что способность удерживать клиентов определяет прибыльность коммерческих предприятий в сети Интернет, но для этого необходимо выполнение важного условия: для завоевания лояльности клиентов нужно будет сконцентрировать внимание уже не на электронной коммерции (сделках), а на превосходстве в электронном обслуживании.

Например, по результатам исследования, проведенного недавно Институтом маркетинговых наук (Marketing Science Institute) (Zeithaml et al., 2000), выявлено четыре распространенных “нестыковки” между теми ожиданиями, которые потребители связывают с веб-сайтом, и их реальным опытом работы с ним:

1. **Разрыв в маркетинговой информации** – недостаточная или неверная информация, поступающая от электронного розничного торговца, об особенностях веб-сайта, желательных для потребителя, а также о восприятии потребителями качества электронного обслуживания, предлагаемого данным электронным торговцем.

2. **Разрыв в дизайне** – даже самые полные и соответствующие действительности знания о предпочтениях потребителей не всегда бывают отражены в дизайне и работе веб-сайта.
3. **Коммуникационный разрыв** – отсутствие понимания со стороны специалистов по маркетингу особенностей, возможностей и недостатков веб-сайта.
4. **Разрыв в исполнении** возникает, например, когда коммуникационный разрыв ведет к тому, что сотрудники дают обещания (относительно даты доставки и т.д.), выполнить которые невозможно.

Хотя данная исследовательская программа пока находится на раннем этапе развития, полученные выводы позволяют сформировать вопросы, нуждающиеся в решении для достижения превосходного качества электронного обслуживания. Иначе неизбежны огромные инвестиции в создание траффика, когда посетители, щелкая мышью, просто перемещаются с одного сайта на другой, но никогда не возвращаются.

18.3 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ЭЛЕКТРОННЫМИ СРЕДСТВАМИ

Сеть Интернет дает возможность дешево и быстро проводить рыночные исследования при условии признания недостатков, присущих данному средству обмена информацией. Онлайн-овое исследование рынка состоит из двух основных типов анализа: во-первых, это анализ собственного веб-сайта фирмы и его посещений; во-вторых, проведение исследований и работа с целевыми группами в режиме онлайн.

18.3.1. Анализ посещений веб-сайта

Фирмам, уже работающим в сети Интернет, неплохо было бы начать с анализа посещений и посетителей веб-страничек фирмы. Системные файлы-журналы (см. Janal, 2000) регистрируют посещения веб-сайтов и содержат информацию, например, о том, на какие странички заходили отдельные посетители, сколько времени они тратили на просмотр каждой страницы, в какое время дня происходили посещения, и даже какой веб-браузер использовался для просмотра страниц.

Из системного файла-журнала фирма узнает, сколько посетителей побывало на каждой странице, что помогает определить, какие страницы являются наиболее привлекательными или содержат информацию или сведения, представляющие интерес для читателей. Джанал (Janal, 2000) рассказывает о женщине-адвокате, которая, анализируя системный файл-журнал своего веб-сайта, обнаружила, что многие посетители заходят на ту страницу, которая, по мнению автора, не была особенно важной. Проведенный анализ помог разработать дизайн предложения нового продукта, способствующего удовлетворению потребностей и интересов посетителей.

Анализ количества визитов на домашнюю страничку, по сравнению с числом посетителей, которые после ее просмотра перешли дальше к изучению реального содержимого веб-сайта, помогает оценить эффективность домашней странички в качестве способа привлечения посетителей к веб-сайту. Анализ того, какие ключевые слова употребляли посетители, попавшие на данную страничку через поисковые механизмы, помогает выявить желания и потребности клиентов и составить тексты веб-страниц таким образом, чтобы максимально увеличить вероятность их появления в верхних строках списков. Дальнейший анализ фактических объемов продаж, по сравнению с числом посещений, поможет определить показатели преобразования потенциальных клиентов в реальных (см. выше). Компания Boo.com (Великобритания) преуспела, добившись огромного количества визитов на свой веб-сайт, но лишь немногих посетителей ей удалось сделать реальными покупателями.

Site Intelligence – это фирма, предоставляющая маркетинговые услуги и специализирующаяся на проведении анализа посещаемости веб-сайтов. Она подразделяет посетителей веб-сайтов на три основные категории:

- “Браузеры” – анонимные посетители. Их можно классифицировать далее, в зависимости от поведения при просмотре страниц. Например, к “браузерам” можно отнести случайных посетителей, потенциальных покупателей, конкурентов и т.д. Возвращающихся “браузеров” (которые, скорее всего, окажутся потенциальными клиентами) можно выявить, используя “cookie” (фрагменты данных о предыстории обращений пользователя к данному WWW-серверу, автоматически создаваемые сервером на машине пользователя примеч. пер.), отличающие повторных посетителей от случайных.
- Члены-посетители, которые регистрируются на веб-сайте, но не совершают покупку. Регистрируясь на сайте, эти посетители тем самым выражают свою заинтересованность сайтом и его содержанием. Собирая информацию, предоставляемую при регистрации, например, адреса электронной почты и данные о специфических интересах пользователей, можно разработать целенаправленные онлайн-кампании по продвижению своих предложений.
- Клиенты-посетители, которые совершают онлайн-покупку. Анализом заключенных сделок можно воспользоваться для того, чтобы более точно сегментировать эту группу, разбив ее на случайных и регулярных покупателей, а также для классификации по типам и /или объемам совершенных покупок. Анализ также дает возможность фирме видоизменять предложения новых продуктов в зависимости от потребностей клиентов, а также создавать специализированные онлайн-странички (в чем достигла совершенства компания Amazon.com), отвечающие интересам отдельных клиентов.

18.3.2. Онлайн-маркетинговое исследование

Самой природой “информационной супермагистрали”, каковой в действительности является сеть Интернет, обусловлена масса возможностей, обеспечивающих быстрый и дешевый сбор информации в сети, начиная с

информации о рынках и заканчивая данными о клиентах и конкурентах. Самой серьезной проблемой может стать фактическая ориентация среди массы существующих данных и выявление информации, необходимой для принятия более обоснованных маркетинговых решений.

В этом отношении свою помощь предлагают ряд организаций, и число специалистов по онлайн-исследованиям рынка неуклонно растет. Например, компания Forrester Research специализируется на предоставлении своим клиентам своевременной и самой последней информации, занимаясь тщательным поиском соответствующей информации во Всемирной Паутине и регулярно публикуя отчеты о тенденциях и разработках в конкретных отраслях промышленности. В международном маркетинге правительством Великобритании не так давно (1999 г.) был учрежден департамент, ответственный за стимулирование и продвижение экспорта из Великобритании и инвестиций в экономику страны. Организация British Trade International на базе собственного веб-сайта помогает экспортерам в исследовании рынков, предлагая услуги по онлайн-поиску соответствующей информации, подобранной по странам, секторам и/или по предметному признаку.

Традиционное маркетинговое исследование состоит из качественных и количественных методов. К качественным методам относятся опросы целевых групп, углубленные интервью и проекционные приемы, а к количественным – опросы и эксперименты (см. главу 7). Оба типа исследований можно проводить и в сети Интернет.

Онлайновые качественные исследования

По своему характеру качественное исследование направлено на решение глубоких проблем относительно неупорядоченным путем обычно с участием небольшого числа респондентов. Работу с онлайн-целевыми группами можно проводить с помощью интерактивной переписки (“чат”): на сайте размещаются вопросы, на которые участники отвечают, исходя из собственных взглядов, тем самым стимулируя дальнейшее выражение мнений другими участниками или поступление новых вопросов от “ведущего”. При открытом доступе в онлайн-чат количеством респондентов в группе управлять невозможно.

Серьезной может стать и проблема контроля, поскольку возможен уход от темы в зависимости от интересов участников. Тем не менее потенциальным преимуществом над реальными целевыми группами является то, что анонимность респондентов способствует большей искренности высказываний по сравнению с той, на которую можно было бы рассчитывать в других обстоятельствах. Такие онлайн-дискуссии можно дополнять, проводя среди участников голосования по различным вопросам, попросив их дать оценку рекламным материалам и т.п.

В качестве альтернативы можно проводить конференции, когда определенное количество конкретных респондентов получают приглашения зарегистрироваться в определенное время на определенном сайте, который затем закрывается для

доступа других посетителей (возможно, путем защиты с помощью паролей). Таким образом фирма, которая проводит работу с целевой группой, может более непосредственно контролировать и респондентов, и тему дискуссии.

Такой метод особенно полезен для фирм, работающих на деловых рынках, когда при ограниченном количестве клиентов каждый из них обладает высокой индивидуальной ценностью для фирмы. Изучение мнений таких клиентов в ходе онлайн-конференции способствует устранению географических границ и позволяет вечно занятым руководителям компаний собраться вместе при незначительных затратах и рациональном использовании времени всеми заинтересованными сторонами. Например, организация British Trade International созывает онлайн-конференции британских экспортеров для их общения с реальными и потенциальными клиентами по всему миру, минуя 200 посольств, консульств и дипломатических представительств.

Онлайновые опросы

Анкеты для использования в режиме онлайн на веб-сайтах должны быть более тщательно спланированы, чем те, которые распространяются лично лицами, ответственными за проведение опроса. Тем не менее во многом такие анкеты аналогичны опросным листам, рассылаемым по почте. Опрос ведущих британских фирм, проведенный в 2001 году, показал, что более 60 процентов компаний применяют онлайн-опросы для изучения своих клиентов (GroupFMI.com, 2001).

Онлайновая форма позволяет сделать опрос интересным и увлекательным, тем самым способствуя участию и заполнению анкет. Так, например, опросы в виде сложных тестов, когда следующий вопрос зависит от ответа на предыдущий, упрощают задачу для респондентов и могут ограничивать очевидно большое количество вопросов в анкете разумными рамками. Существуют возможности для оценки реакций на рекламные баннеры и сообщения, которые легко могут быть выставлены для просмотра в режиме онлайн.

Также можно организовать обратную связь с респондентами, если, исходя из их ответов, были выявлены проблемы, требующие дальнейшей проработки или пояснения. Например, можно выявить и затем устранить обнаруженные несоответствия. Предварительное испытание онлайн-анкет можно провести легко и быстро. При неудовлетворительном качестве ответов или в случае, если респонденты отказываются от заполнения, не дойдя до конца анкеты, ее можно откорректировать без особых усилий.

В дополнение к исследованиям на основе собственных веб-страничек компании могут проводить опросы по электронной почте. Для этого потребуется рассылочный список адресов электронной почты, который можно приобрести у других коммерческих организаций или создать собственными силами на базе запросов, заказов или прочих проявлений заинтересованности со стороны потенциальных клиентов. Опросы, проводимые по электронной почте, менее многосторонни, чем онлайн-опросы; они скорее напоминают опросы, которые

проводятся на основе обычной почтовой рассылки. И все же с помощью приглашения, направленного по электронной почте, можно привлечь респондентов к посещению веб-сайта, на котором размещена онлайн-анкета.

Некоторые компании организуют собственные онлайн-маркетинговые исследования для проверки новых концепций продуктов и оценки реакции на рекламные сообщения. Например, компанией Procter & Gamble создана специальная группа из 20 000 потребителей в целях проведения испытаний, результаты которых компания получает в течение 48 часов (Marketing Business, July/August 2001).

Но несмотря на все потенциальные преимущества, основным недостатком остается оценка репрезентативности выборки респондентов относительно целевой группы населения, опрос которой предполагается. Опросы, проводимые по почте, печально известны низкими показателями количества ответов (иногда менее 10 процентов), и, следовательно, в данном случае установлены вполне определенные критерии для оценки репрезентативности. Что касается опросов, проводимых на базе сети Интернет, пока не существует общепринятых правил их использования. Во-первых, если опрос проводится путем размещения анкеты на веб-сайте компании, значит в нем смогут принять участие только посетители данной странички. То есть участие в таких исследованиях ограничено кругом лиц, по той или иной причине заинтересовавшихся данным сайтом. А ведь в большинстве случаев мнение и интересы тех, чье внимание раньше не было привлечено к данному сайту, могут быть в равной степени или даже более важными для компании.

Также можно интуитивно рассчитывать на то, что люди, участвующие в интернет-опросах – это те, кто более или менее владеет компьютерной грамотностью, и те, кто заинтересован в данной технологии. Если это и есть целевая аудитория исследования – хорошо. Но если эта же группа считается репрезентативной выборкой более широких слоев населения, результаты могут оказаться ошибочными.

Онлайновое исследование конкурентов

Всемирной паутиной можно пользоваться не только для изучения клиентов, но и для оценки конкурентов и их стратегий (см. главу 8). С помощью поисковых механизмов и ключевых слов можно сначала выявить существующих и потенциальных конкурентов, а затем найти их веб-адреса.

На веб-сайтах конкурентов обычно содержится масса информации о них. Она может пригодиться для выявления сильных и слабых сторон конкурентов, а также для прогнозирования их маркетинговых стратегий. Как правило, на сайтах представлена информация о миссии компании, об обслуживаемых рынках, о продуктах и услугах. Нередко на веб-сайтах публикуются объявления о наборе сотрудников с указаниями типов навыков, желательных для компании; также можно ознакомиться с политикой компании в отношении своих сотрудников и предлагаемыми программами обучения.

Не следует забывать, конечно, и о том, что конкуренты тоже интересуются вашим веб-сайтом. Делая его привлекательным для клиентов, постарайтесь не выдать слишком много коммерческих секретов!

18.4 ВЛИЯНИЕ ЭЛЕКТРОННОГО МАРКЕТИНГА| НА МАРКЕТИНГОВУЮ СТРАТЕГИЮ

Одной из важнейших особенностей сети Интернет является переход власти из рук производителей и розничных компаний в руки клиентов (рис. 18.5). Середина двадцатого века представляла собой период, когда власть была сосредоточена в руках производителей и поставщиков (поскольку во многих отраслях спрос, как правило, опережал предложение). Основной же особенностью последней четверти двадцатого века стал переход власти к компаниям розничной торговли. Именно они контролировали связь между производителями и клиентами и решительно управляли потоками информации, поступающей к клиентам. Клиенты, которые хотели собрать информацию о конкурирующих продуктах, могли это сделать, но сам процесс нередко отбирал слишком много времени, был неудобен и в результате приводил к принятию решений на основе ограниченного количества информации, совершенно недостаточной для этого.

Основной характеристикой рынка, созданного на базе сети Интернет, является наличие “информационной супер-магистральной”, благодаря которой клиентам стало намного проще получить сравнительную информацию. На самом деле сейчас покупатель, как правило, сам начинает с поиска информации, тогда как раньше производитель или розничный торговец инициировали и контролировали этот процесс.

Например, могущественные розничные компании Tesco и WalMart являются участниками глобальных онлайн-бирж на базе всемирной паутины. Они могут получать продукты от поставщиков по самым низким ценам со всего мира с помощью аукционов и обратных аукционов.

Они также могут оказывать давление на своих поставщиков, чтобы те переходили от своих источников сырья и компонентов к более дешевым, предлагаемым на бирже (хотя поставщики и не обязаны принимать подобные предложения, они нередко обнаруживают, что их вынуждают снизить цену так, как если бы они действительно воспользовались альтернативными источниками).

В дополнение к переходу власти в руки клиентов, как доказывает Портер (Porter, 2001), сеть Интернет значительно усилила конкуренцию во многих отраслях. С помощью модели пяти сил Портер демонстрирует, что интенсивность конкуренции возрастает в результате усиления соперничества среди существующих конкурентов, препятствий на пути к проникновению новых участников, увеличения вероятности технологических прорывов и укрепления власти покупателей (рис. 18.6)

Противовесом этому, по мнению Портера, до определенной степени служит постепенное ослабление рыночной власти поставщиков в отрасли. Такое усиление

конкуренции и переход власти к клиентам оказывает немаловажное влияние на все виды маркетинговой деятельности.

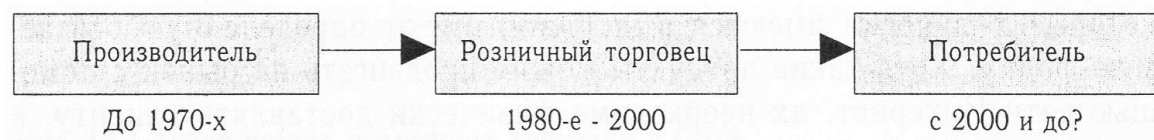


Рис. 18.5. Смещение власти в цепочке поставок



Рис. 18.6. Влияние сети Интернет на конкуренцию

18.4.1. Рыночные предложения

С появлением маркетинга на базе сети Интернет очевидным стало наличие двух типов рыночных предложений: так называемые продукты, “состоящие из атомов” и продукты, “состоящие из битов”.

Продукты, состоящие из атомов – это материальные предложения, которые физически имеются в наличии, имеют определенную осязаемую форму. Хотя такие продукты можно продвигать на рынок с помощью сети Интернет, их необходимо физически доставлять клиенту, к тому же, в случае неудовлетворенности клиента, возможен возврат таких продуктов, а также перепродажа их клиентами.

Типичными примерами таких продуктов являются книги и видеопродукция (Amazon.com), одежда, автомобили, бытовая техника. В итоге для покупателя приобретенный продукт ничем не отличается от того, который можно было бы приобрести у традиционного розничного торговца, который размещается в реальном здании. Но, возможно, при покупке через Интернет продукт обладает более высокой ценностью, выраженной в дополнительном обслуживании, удобстве и низкой цене. С точки зрения компании розничной торговли, осуществление доставки сопряжено со значительными проблемами.

Продукты, состоящие из битов, напротив, не являются материально существующими. Они могут быть представлены как цифровые данные в электронной форме. Как правило, они не подлежат возврату, но не требуют специальной доставки и могут быть переданы по сети. К продуктам, состоящим из битов, относятся музыка, новости, информационное обслуживание, фильмы и телевизионные программы.

Эти продукты идеально подходят для маркетинга через сеть Интернет, поскольку полная цепочка поставки, начиная от первоначальной закупки материалов, маркетинга, продажи, заканчивая доставкой, осуществляется в режиме онлайн.

Благодаря такой синергии логичным стало глобальное слияние компании AOL (ведущего провайдера интернет-услуг) с Time Warner (промышленный конгломерат, специализирующийся на организации развлечений и передаче новостей). Оно послужило основой для предоставления в режиме онлайн усовершенствованных информационно-развлекательных продуктов (хотя интеграция двух культур ведения бизнеса породила больше проблем, чем можно было предположить).

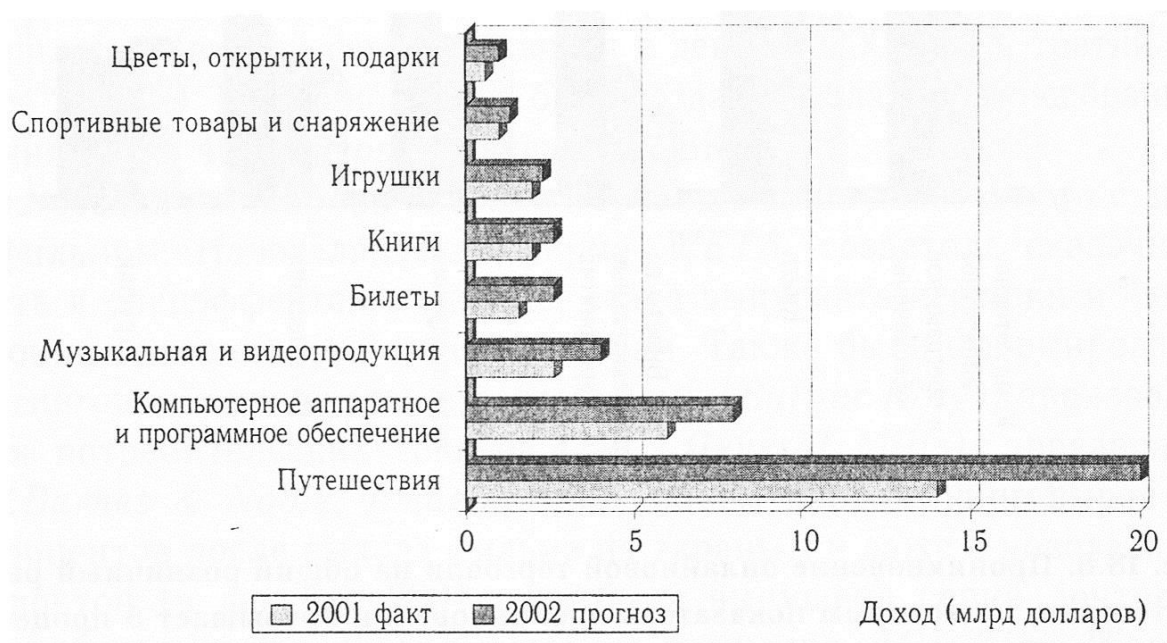


Рис. 18.7. Онлайн-розничная торговля в США

В действительности самой популярной категорией онлайн-приобретений в США в 2001 году стал заказ путевок для поездок на отдых. На долю приобретений продуктов, “состоящих из атомов” – например, цветов и подарков, товаров и снаряжения для спорта и игрушек, пришлось менее одной трети суммарной денежной стоимости всех сделок(рис.18.7).

Хотя получаемые онлайн-доходы все больше впечатляют, не следует забывать о процентной доле, которую составляет объем продаж продуктов через Интернет в суммарном объеме продаж (рис. 18.8). По оценкам компании Shop.org, на долю онлайн-покупок приходится около 3,2 процента всего объема рынка розничной торговли в США, а для большинства категорий показатель проникновения на рынок по-прежнему не достигает 10 процентов.

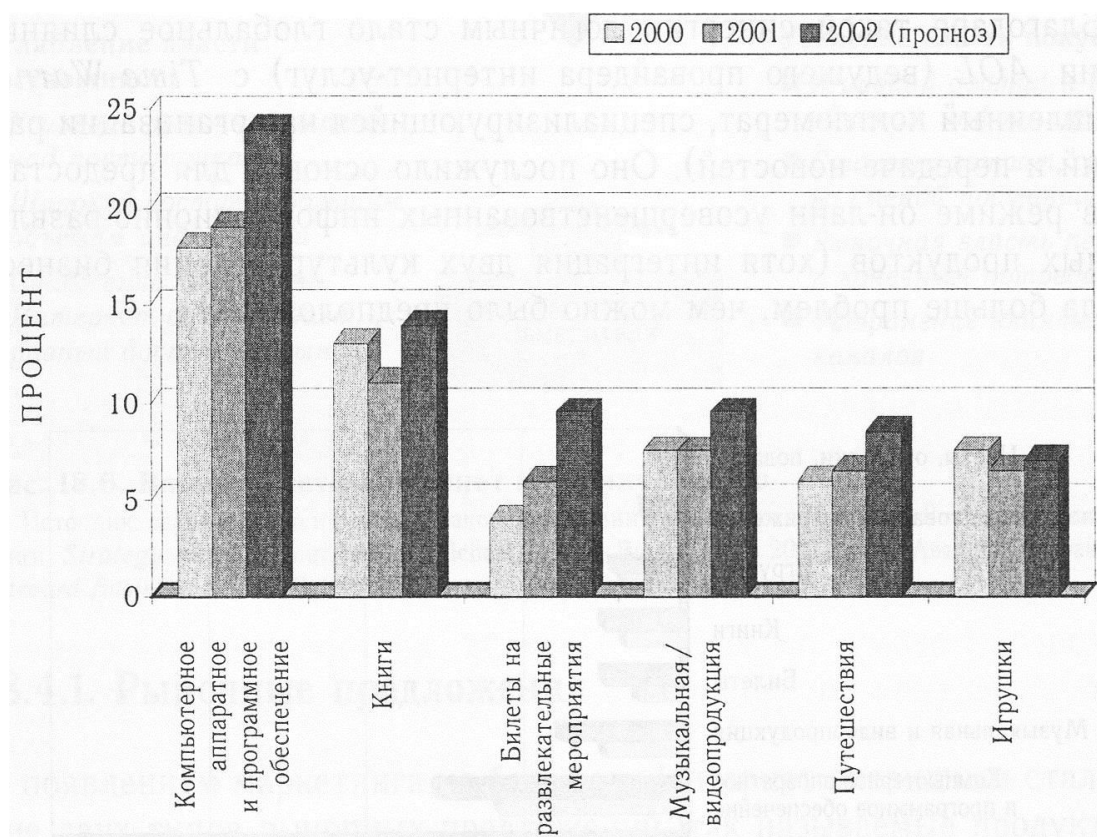


Рис. 18.8. Проникновение онлайн-торговли на общий розничный рынок (категории, по которым показатель проникновения превышает 5 процентов)

При покупке продуктов, состоящих как “из атомов”, так и “из битов”, продаваемых через сеть Интернет, покупатели обладают значительно большей властью, чем при приобретении товаров в традиционных магазинах, расположенных в реальных зданиях. Проще говоря, клиент обладает гораздо более широким доступом к информации, имеет возможность более полно изучить предложения конкурентов, получить онлайн-рекомендации и в большем объеме провести сравнение цен.

Онлайновый покупатель может одним щелчком мыши приобрести продукт или отказаться от данного предложения, тогда как в ситуации личного общения с продавцом многое может зависеть от искусства персональных продаж и убеждения. Для того чтобы покупатели постоянно делали выбор определенного продукта, предпочитая его продуктам конкурентов, он должен предоставлять клиенту более высокую дополнительную ценность, выраженную в более низкой цене, большем удобстве, ценных дополнительных особенностях, быстроедействии и проч. Следовательно, движущим фактором маркетинга на базе Всемирной Паутины является все более пристальное внимание к улучшению продуктов в целях дифференциации (см. главу 13).

Сеть Интернет также способствует интегрированному маркетингу продуктов, состоящих из атомов и битов. В декабре 2001 года компанией New Line Cinema была выпущена эпическая кинолента “Властелин колец: Братство кольца” (ВК) по мотивам бестселлеров Дж.Р.Р. Толкиена. До выхода фильма на экраны было распродано более 100 млн. экземпляров книг этого автора, переведенных на 45 языков мира. Чтобы подогреть интерес к новому фильму, компания New Line в мае 1999 года создала собственный веб-сайт. Отрывок из фильма, появившийся на сайте в апреле 2000 года, посетители скачивали более 1,7 млн. раз. Сайт обновляется три-четыре раза в неделю в рамках четырехлетней программы, охватывающей период выпуска на экраны трех фильмов, составляющих трилогию (второй фильм появился в декабре 2002 года, третий в декабре 2003 г.). Целью компании было создание онлайн-общества, объединяющего 400 сайтов, посвященных ВК.

Была создана обширная система мерчандайзинга, связанного с данным фильмом. Новозеландская фирма WETA, создатель сказочных существ и спецэффектов в фильме, стала выпускать игрушки и “коллекционные экземпляры” по его мотивам. Также были сформированы маркетинговые партнерства с ресторанами (Burger King), производителями потребительских товаров (JVC, General Mills), продавцами книг (Barnes & Noble, Amazon.com – объем продаж книг вырос на 500 процентов после выхода фильма на экраны), и даже с новозеландской почтой (в декабре 2001 года была выпущена серия почтовых марок с персонажами ВК). К тому же компания AOL Time Warner выпустила самую последнюю версию AOL (7 версия) с тотализатором “Властелин колец”, на котором за первые две недели было зарегистрировано 800 000 ставок.

18.4.2. Власть бренда

На ранних этапах принятия инновации брендинг обладает скорее большей, чем меньшей, значимостью. Наименование бренда и репутация хорошо известных поставщиков способствуют формированию уверенности у покупателей, заключающих первые сделки по сети Интернет, точно также как капитал бренда служит важнейшим маркетинговым активом для осуществления транзакций в мире обычного бизнеса, не связанного с сетью. Поскольку, приобретая через Интернет “состоящие из атомов” продукты, клиенты, как правило, не имеют возможности попробовать продукт или побеседовать с продавцами, брендинг

может сыграть решающую роль в привлечении потенциальных клиентов. В действительности названия стабильных и хорошо известных брендов могут стать немаловажным средством, которое поможет потенциальным клиентам в первую очередь найти нужный веб-сайт.

По мере того как клиенты приобретают больше опыта и уверенности в качестве пользователей сети Интернет, они, как правило, начинают чувствовать в себе силы для того, чтобы больше “ходить по магазинам”, выбирая альтернативные товары по более низким ценам от менее известных поставщиков. В главе 20 внимание будет обращено на снижение наценок на брендовые товары в новом тысячелетии. Вероятно, именно сеть Интернет, где доступность сравнительной информации обеспечивает укрепление власти покупателей, ускоряет, а не замедляет развитие этой тенденции.

18.4.3. Обслуживание и поддержка клиентов

Потенциально сеть Интернет обеспечивает массу возможностей для адаптации и приспособления предлагаемого обслуживания к нуждам и требованиям отдельных клиентов. По имеющимся данным, Джефф Безос из Amazon.com заявил, что если у компании Amazon будет 4,5 млн. клиентов, ей понадобится организовать 4,5 млн. магазинов, каждый из которых будет приведен в соответствие с потребностями определенного посетителя (Janal, 2000). Когда клиенты делают свои первые покупки в Amazon.com, их просят предоставить информацию о себе, такую как платежные реквизиты и адрес доставки заказа.

Эти данные будут храниться в системе для использования при последующих сделках. Клиента, вошедшего на сайт Amazon под собственным именем и паролем, система встречает “индивидуальным” приветствием. Исходя из ранее совершенных покупок, клиенту выдаются рекомендации о том, какие книги ему стоит приобрести, и одним щелчком мыши он может заказать покупку новых изданий. Система автоматизирована в целях рационализации работы, но в интересах клиента она приспособлена к его индивидуальным нуждам и требованиям.

Интерактивность сети Интернет позволяет установить двусторонние отношения с клиентами таким образом, чтобы обеспечить обратную связь в отношении эксплуатационных характеристик продукта или неполадок в работе, а также предоставить рекомендации с целью решения возникающих проблем. Фирмы, предлагающие продукцию “из битов”, например, программное обеспечение, нередко пользуются сетью Интернет для обновления версий продуктов и предоставления “патчей” (дополнительных вставок в программы). Так, на веб-страницах Norton Antivirus размещаются новые файлы для ежемесячного обновления версий антивирусного программного обеспечения. Пользователи, подписавшиеся на данную услугу, получают доступ к этим файлам и могут загрузить их из сети, чтобы обновить программное обеспечение Norton.

Некоторые фирмы предлагают дополнительные услуги, поощряя пользователей к участию в интерактивной переписке (“чат”) и созданию

онлайн-сообществ с помощью своих сайтов. Например, компанией Reebok было организовано онлайн-сообщество, где потенциальные клиенты могли “поболтать” со спортивными знаменитостями. Она регулярно размещает статьи и новости, которые наверняка заинтересуют целевых клиентов. Все это направлено на то, чтобы способствовать созданию бренда и формировать доверие к нему со стороны целевого рынка (Janal, 2000).

Дейзе и др. (Deise et al., 2000) выделяют пять видов веб-сайтов, позволяющих клиентам взаимодействовать с компанией или поощряющих такое взаимодействие:

- **Содержательные сайты** предоставляют клиентам основную информацию о компании, ее продуктах и услугах.
- **Сайты FAQ** – Frequently Asked Questions, “часто задаваемых вопросов” отвечают на такие вопросы и предоставляют клиентам помощь в связи с наиболее распространенными запросами.
- На **сайтах, основанных на использовании знаний**, имеются базы знаний, или базы данных, по которым клиенты могут провести поиск. Такие действия в большей степени требуют личного участия клиента, но это может быть для него удобнее, чем вызов службы технической помощи.
- **Сайты для размещения заявок о неполадках** позволяют клиентам разместить свои запросы или сообщения о проблемах, чтобы впоследствии получить индивидуальную обратную связь или помощь в решении проблемы.
- **Интерактивные сайты** обеспечивают взаимодействие между фирмой и ее клиентами. Нередко они являются частью экстрасети, в которой клиентам предоставляется доступ к информации, принадлежащей компании.

Тем не менее снова следует обратить внимание на то, что власть сосредоточена в руках клиента. В режиме онлайн, как и в реальном мире, клиента скорее всего привлекают те услуги, которые представляют для него ценность. Секретом успешного онлайн-обслуживания остается определение того, что является ценным для клиентов и что можно предложить исключительно через сеть Интернет. Но из-за легкости, с которой конкуренты могут скопировать ваше предложение, преимущества обслуживания следует постоянно модернизировать.

Ситуацию может усложнить еще одна проблема. Это усиление внимания к таким вопросам, как неприкосновенность личной жизни, забота о которой может удерживать некоторых людей от поддержания отношений с компаниями в сети Интернет, а также огромный потенциал распространения по сети информации от недовольных клиентов, спешащих поделиться с другими своим отрицательным опытом. Например, то, что произошло на веб-сайте companyXsucks.com – это только цветочки.

18.4.4. Практика ценообразования

С появлением сети Интернет клиентам стало гораздо легче, чем раньше, сравнивать цены. Можно сравнить не только цены различных производителей (например, цену на автомобиль BMW с ценой на аналогичную модель Mercedes),

но и цены альтернативных поставщиков одного и того же продукта или модели. В последнем случае область сравнения больше не ограничена непосредственной географической близостью можно сравнивать цены по всей стране и даже по всему миру. С введением в Европейском Союзе единой валюты процедура сравнения цен в зоне обращения евро стала еще проще.

Компании утрачивают возможность применения ценовой дискриминации на различных рынках. Например, текущая политика компании The Gap, направленная на то, чтобы запретить покупателям из Европы покупать товары через американский сайт этой компании (поскольку цены в США почти на 40% ниже европейских), вряд ли приживется, так как она отрицательно сказывается на отношении покупателей и на их лояльности. Затраты же, связанные с приведением европейских розничных цен в соответствие с розничными ценами США, могут нанести непоправимый удар по компании.

Керриган и др. (Kerrigan et al., 2001) сообщают, что на деловых рынках клиенты могут сэкономить примерно 10 процентов при покупке продукции массового производства и до 25 процентов при приобретении товаров, изготовленных по специальным заказам. Такая возможность возникла в результате более широкого выбора, появившегося у покупателей, а также усиления ценовой конкуренции между поставщиками. Например, компания Procter & Gamble сокращает затраты на снабжение, проводя обратные аукционы с поставщиками, и по предварительным оценкам, ежегодная экономия составит порядка 20 процентов от общего объема закупок, равного примерно 700 млн. долларов.

К тому же появление коммуникаций “клиент-клиент”, или линий интерактивной переписки между клиентами способствует распространению информации о ценах конкурентов, а также обмену рекомендациями или предостережениями относительно продуктов и услуг. С помощью коммуникаций “клиент-компания” сейчас проводятся обратные аукционы: покупатели размещают заявки на товары, которые они хотели бы приобрести, и приглашают поставщиков, желающих удовлетворить заявленную потребность, предлагать свои цены.

В целом, очевидно, сеть Интернет способствует тому, что чувствительность покупателей к цене будет усиливаться.

18.4.5. Коммуникации маркетинга

Как было отмечено выше, решающим фактором в электронном маркетинге является объем информации, доступной покупателям до принятия ими решения о приобретении товара. Это означает серьезные изменения в процессе маркетинговых коммуникаций и переход власти от продавца к покупателю. Поиск информации инициируют скорее покупатели, а не поставщики, несмотря на огромные суммы расходов на онлайн-рекламу. Например, за 2001 год европейские фирмы потратили около 800 миллионов долларов на маркетинговые интернет-кампании.

Клиенты превращаются в искателей информации, а не в ее пассивных получателей, и свидетельством тому служит активное использование поисковых механизмов, таких как Yahoo, Lycos и Hotbot. К тому же меняются и привычки клиентов, связанные с просмотром информации, поступающей по различным каналам, количество которых резко возросло благодаря слиянию кабельных, спутниковых и прочих средств распространения информации, при постепенном стирании границ между телефоном, телевидением и интернет-технологиями.

Тем не менее пока следует иметь в виду перспективы дальнейшего развития этих технологий. По данным, полученным в октябре 2000 года, ежегодные расходы на рекламу в Великобритании составили около 15 млрд. фунтов стерлингов, из которых на долю рекламы в сети Интернет пришлось всего 2,5 процента (несмотря на предположительный рост).

Одним из потенциальных преимуществ обмена информацией через Интернет является возможность достижения более четкой взаимосвязи между продажами и акциями по продвижению товаров на рынок. Этот процесс находит свое отражение в огромном количестве новых методов маркетинговых коммуникаций, позволяющих воспользоваться уникальными характеристиками сети Интернет. К таким методам относятся баннерная реклама и вирусный маркетинг.

Баннерная реклама

Баннерная реклама – это публикация на веб-страничках рекламных объявлений, выбрав которые, пользователь одним щелчком мыши может перейти на веб-сайт компании-рекламодателя. На данный момент баннеры являются основной формой рекламы в сети Интернет. Они раздражают некоторых пользователей, но тем не менее доказали свою эффективность при наличии связи между рекламой и содержанием просматриваемой странички. Например, такие поисковые механизмы, как Yahoo и Lycos, выдают ссылки на коммерческие сайты с предложениями товаров и услуг, которые имеют отношение к предмету поиска. Своим успехом на ранних этапах существования компания Amazon.com во многом обязана баннерной рекламе, размещенной на веб-сайте AOL и направлявшей покупателей непосредственно на сайт, где они могли приобрести книги по интересующим их темами. Но эффективность баннерной рекламы в целом пока сомнительна. По данным Тиммерса (Timmers, 1999), показатель количества обращений (посетителей, которые, щелкнув мышью по баннерному объявлению, перешли на соответствующий веб-сайт) может составить всего 0,5 процента (1 из 200). Чтобы баннерная реклама была эффективной, она должна немедленно привлекать к себе внимание, выделяясь из массы изображений, обычно заполняющих экран, а также в нескольких словах раскрывать причины, по которым пользователю следует немедленно перейти на рекламируемый сайт.

Вирусный маркетинг

Вирусный маркетинг предусматривает создание маркетингового сообщения с расчетом на то, что пользователи будут направлять его своим друзьям. Этот метод обладает значительными преимуществами по сравнению с рассылкой “спама”

(обычно бесполезная информация, принудительно распространяемая среди абонентов электронной почты. – Примеч.пер.), поскольку информация, полученная от друга, вызывает больше доверия, и поэтому пользователь, возможно, с большим вниманием отнесется к данному сообщению. Применение этого метода возможно не только во Всемирной Паутине; интернет-технологии значительно упростили осуществление маркетинговых мероприятий подобного рода.

Например, компания Dulux, специализирующаяся на торговле красками, хотела продать жителям Великобритании как можно больше своей продукции. Вместо того, чтобы без разбору рассылать всем женщинам электронные сообщения с призывом “покупайте краску”, компания создала веб-сайт с игрой “подбери такой же цвет” и по электронной почте пригласила к участию 10 000 женщин. В результате в игре участвовало 13 000 женщин. По оценкам компании, одна треть участниц получили электронные сообщения от своих подруг (The Guardian, February 2002).

По оценкам организации Forrester Research, показатель количества откликов (покупок) при рассылке по качественному списку адресов электронной почты составляет около 6 процентов. При использовании списка, полученного путем панорамирования, показатель количества откликов составит 1 процент. С другой стороны, вирусный маркетинг позволяет достичь показателей количества откликов, составляющий от 25 до 50 процентов (Forrester Research, цитата в издании The Guardian, February 2002).

Компания Nestle применяет вирусный маркетинг для своих продуктов из серии Nescafe, включая Blend 37. В рамках одной из кампаний 20 000 любителей Nescafe получили по электронной почте приглашения участвовать в лотерее, призами в которой были билеты на Серебряный исторический фестиваль (Silver Historic Festival), проходивший в августе 2001 года. Тридцать шесть участников, набравших максимальное количество баллов, получили VIP-пропуска на авторалли, которое состоялось на Сильверстоунском автодроме (Precision Marketing, 29 June 2001).

Продвижение товара перед выпуском на рынок

Интернет может быть идеальным средством для “интригующей” рекламы перед выпуском на рынок нового продукта (см. выше пример о фильме “Властелин колец”). Перед выпуском на рынок США такой новинки, как Crest Whitener, компания Procter & Gamble создала веб-сайт с целью продвижения товара до его появления в розничной торговле. Число посетителей сайта достигло 1,2 млн., а количество фактически проданных единиц 140 000 (более 6 млн. долларов при розничной продаже). По оценкам компании, такая инициатива привлекла около 500 000 покупателей еще до начала рекламной кампании и розничной продажи товара (Marketing Business, July/August 2001).

18.4.6. Оценка численности рекламной аудитории

Для стандартизации способов определения охвата и эффективности рекламы в британской рекламной индустрии был создан объединенный отраслевой комитет по веб-стандартам (Joint Industry Committee for Web Standards JICWEB). На данный момент этим комитетом утверждены термины “пользователи”, “впечатления от страницы”, “посещения” и “сессии”. Комитет JICWEB занимается вопросами распространения рекламы, но до настоящего времени профилированию аудитории путем создания специальных групп и проведения опросов уделялось недостаточно внимания, тогда как другие средства распространения информации, такие как телевидение (BARB) и пресса (JICNAR) широко пользуются данными методами. Недавно сформированный отраслевой комитет по исследованиям рекламы в сети Интернет (JICNET) выдвигает предложения о введении единого для всей рекламной индустрии Великобритании критерия для оценки аудитории по результатам опросов, который можно было бы с уверенностью применять (Marketing Business, July/August 2001).

18.4.7. Распределение

Сеть Интернет служит прекрасным средством, способствующим распределению товаров, “состоящих из битов”, например, информационной, музыкальной и видеопродукции. Действительно, в звукозаписывающей индустрии многие сейчас полагают, что физические продукты, такие как компакт-диски, скоро окончательно устареют, настолько привлекательной является возможность загрузки музыки из всемирной паутины. Музыкальные компании теперь столкнулись с проблемой: им предстоит изобрести способы выгодной продажи загружаемых музыкальных файлов перед лицом конкуренции со стороны пиратских сайтов, предлагающих музыку бесплатно.

Что касается товаров, “состоящих из атомов”, ключом к успеху нередко являются рациональные и эффективные системы логистики и сбыта продукции. Все книги, проданные компанией Amazon в режиме онлайн, должны быть доставлены клиентам, которые все чаще, привыкнув к скорости доступа в Интернет, рассчитывают на столь же быструю доставку купленных ими продуктов. Традиционный срок доставки “в течение 28 дней” уже не является приемлемым для большинства покупателей. Неспособность организовать доставку стала причиной провала многих интернет-компаний. Так, например, компания eToys открыла для себя, что “виртуальный бизнес” это не более чем иллюзия, если вам приходится работать с несколькими складами, заполненными игрушками. Стабильность выполнения заказов компанией Amazon.com действительно является основным видом ее компетентности, способствующим образованию многочисленных союзов с другими компаниями, например, с Toys R Us.

18.4.8. Многоканальность

Все чаще вопрос распределения и сбыта бывает связан с многоканальностью многочисленными способами, на базе которых одни и те же товары и услуги приходят к клиенту. Например, как мы убедились ранее, одним из основных

достоинств предложения Tesco.com, заключавшегося в продаже продуктов питания через Интернет, было признание этой компанией того факта, что приобретение товаров по сети Интернет является не заменой, а дополнением к традиционным посещениям магазинов. Управление комплексными многоканальными системами станет серьезной проблемой для многих компаний. Между желаниями, которые компании связывают с многоканальными стратегиями, и реакциями потребителей на них возникнет критическое напряжение.

Например, лидер на рынке ПК компания Dell Computers стремится осуществлять большую часть своих продаж через всемирную паутину, благодаря чему достигает значительного уровня экономии. Тем не менее эта компания также располагает внутренними и внешними группами специалистов по продажам, которые занимаются продвижением новой продукции, предлагая ее корпоративным клиентам и отвоевывая сделки у конкурентов. По мнению специалистов компании, если вы хотите купить несколько ПК, вы делаете это через веб или как-то иначе.

Если же вам нужно обеспечить компьютерами целую компанию, вы обращаетесь непосредственно к специалистам по продажам. Если ваша компания это еще один Boeing, где потенциальная база обеспечения ПК составляет 100 000 единиц, г-н Делл придет к вам лично. Чтобы такая многоканальная система заработала, компании Dell пришлось немало потрудиться, выплачивая продавцам комиссионные за продажи через Интернет и даже предлагая им дополнительные вознаграждения за перевод мелких покупателей на обслуживание через всемирную паутину.

Тем не менее клиенты могут по-новому интерпретировать аккуратные многоканальные модели. Одна ведущая компания, специализирующаяся на предоставлении финансовых услуг в Великобритании, разработала собственную систему каналов распределения и сбыта, предусмотрев три основных варианта обслуживания: через сеть Интернет, систему филиалов или на основе почтовых/телефонных банковских услуг.

В компании клиентов разделили на две категории: с обслуживанием через Интернет или через систему филиалов. Клиенты же, с другой стороны, решили по-своему переключить предложенную модель: почему бы не отправиться в филиал, чтобы открыть там депозитный счет и получить расчетную книжку, а затем проводить все транзакции по почте или по телефону, а в дальнейшем перейти на управление текущим счетом через Интернет? Многоканальная стратегия фирмы серьезно пострадала (как и все планы перекрестных продаж и рекламных акций по каждому каналу). Теперь ей приходится мириться с тем фактом, что именно таким образом клиентам хотелось бы использовать различные каналы.

18.4.9. Международный маркетинг

По самой своей природе сеть Интернет является глобальной сетью и обеспечивает возможности проведения маркетинговых мероприятий, невзирая на межгосударственные границы. Поисковые механизмы предлагают возможности локального или глобального поиска, но любая организация, пользующаяся сетью Интернет, должна помнить о том, что ее веб-сайт может быть доступен из любой точки земного шара. Следовательно, существует ряд факторов, оказывающих влияние на маркетинг (Janal, 2000):

- Фирма должна определить, на каких **языках** будет опубликована информация на ее веб-сайте. Хотя английский (или его американский вариант!) является практически универсальным языком, потребители из стран, не относящихся к англоязычным, могут нуждаться в переводе на местные языки.
- Фирма должна помнить о **различиях в правовых и культурных нормах** и о чувствительных в этом отношении факторах. Сюда можно отнести употребление некоторых слов или цветов. В некоторых странах даже маркетинг определенных продуктов может быть запрещен законом. Аналогичным образом некоторые практические методы маркетинга, такие как прямое сравнение с предложениями конкурентов, могут быть незаконными в отдельных странах.
- Необходимо тщательно продумать **способы доставки товаров за рубеж** (что касается “продуктов, состоящих из атомов”) и способы получения платежей. Возможно, в различных странах придется применить различные стратегии ценообразования, исходя из различий в затратах на распределение. Все это следует планировать с самого начала.

18.5. НОВЫЕ ТЕМЫ В ЭЛЕКТРОННОМ МАРКЕТИНГЕ

Можно выделить несколько основных тем, лежащих в основе разработок в сфере электронного маркетинга. Они кратко описаны ниже:

- **Сегменты, состоящие из одного человека.** Несмотря на то, что основное внимание в современном маркетинге уделялось выявлению и обслуживанию рыночных сегментов (групп покупателей, обладающих аналогичными, но не обязательно идентичными требованиями), сеть Интернет предоставляет возможности для гораздо более целенаправленного маркетинга. Такие компании, как, например, Amazon, создали системы, позволяющие им хорошо узнать своих клиентов, проследить за тем, какого рода книги, видеофильмы и проч. они покупают, и приспособить открывающиеся странички к их личным потребностям. Таким образом, компания может предложить новые или родственные продукты в зависимости от требований конкретного клиента.
- **Быстрое проведение экспериментов.** Сеть Интернет дает компаниям возможность быстро и дешево проверять идеи или предложения новых продуктов.
- **Творческий подход к ценообразованию.** Адаптируя свои продукты и услуги к требованиям отдельных клиентов, каждому покупателю можно

предложить различные варианты цены, исходя из ценности данного клиента для компании и того, насколько компания стремится к длительным отношениям с ним.

- **Управление отношениями с клиентами.** Наверное, наиболее существенным потенциальным вкладом сети Интернет является то, что с ее помощью создаются и укрепляются отношения с клиентами, приносящие взаимную выгоду. К тому же клиенты все чаще рассчитывают на то, что смогут обмениваться информацией с компанией через ее веб-сайт, а не просто занимать пассивную позицию. В то же время фирмам следует помнить, что клиенты в сети Интернет практически по определению обычно еще более непостоянны, чем те, кто располагает ограниченной информацией.

18.6 ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Можно дать несколько основных рекомендаций, касающихся максимально эффективного использования возможностей сети Интернет и Всемирной Паутины в целях конкуренции:

1. Не следует думать, что сеть Интернет – это панацея от всех ваших маркетинговых проблем. Фирмы, которые неудовлетворительно ведут маркетинг в реальном мире традиционного бизнеса, вряд ли достигнут внезапного успеха в виртуальном мире сети Интернет.

2. Не отказывайтесь от своей старой модели бизнеса. Подумайте, как ее можно улучшить и адаптировать с тем, чтобы выгодно воспользоваться новыми технологиями.

3. Помните о том, что продукты, “состоящие из атомов”, по-прежнему нуждаются в рациональных и эффективных системах физической доставки клиентам. В действительности, системы логистики и распределения в онлайн-розничных компаниях должны быть более эффективными по сравнению с традиционными, поскольку, работая с фирмами, созданными на базе сети Интернет, клиенты рассчитывают на более высокую скорость доставки.

4. Продолжайте развивать свое конкурентное преимущество на принадлежащих вам маркетинговых ресурсах, которые можно защитить от имитации конкурентами. Активно развивайте новые ресурсы, навыки и виды компетентности, необходимые для того, чтобы воспользоваться преимуществами новых технологий.

Очевидно, важнейшим из уроков, на данный момент полученных благодаря интернет-революции, является признание того, что правила успешного бизнеса остаются неизменными: модель ведения бизнеса, обеспечивающая ценность для клиентов, и стратегия, являющаяся движущей силой этой модели, по-прежнему остаются необходимыми предпосылками успеха. Майкл Портер, высказывание которого процитировано в качестве эпиграфа к настоящей главе, приводит веские доводы против тех, кто утверждает, будто в условиях “новой экономики” стратегия не имеет значения. Он доказывает, что увидев, как лопаются мыльные пузыри

интернет-компаний, мы должны вернуться к основам стратегии бизнеса, потому что старые правила не теряют своей актуальности: структурой отрасли определяется прибыльность конкурентов, и только устойчивое конкурентное преимущество на прочной основе, состоящей из маркетинговых ресурсов, позволяет компании добиться превосходства над средним конкурентом.

Пример из практики. Tesco Online

Даррен Свейн, управляющий одним из магазинов Tesco на Олд Кент Роуд в Лондоне, не сомневается в том, что именно простота является основным коммерческим преимуществом онлайн-технологии, применяемой данной группой супермаркетов.

“Система настолько проста и ясна, что я мог бы привести в магазин свою маленькую дочурку и без труда научить ее пользоваться этой системой”, говорит он.

На этой неделе появились первые реальные доказательства того, что система, созданная усилиями самой компании, получила признание не только своих сотрудников, но и международных компаний, равных ей по положению. Компания Tesco, крупнейшее розничное предприятие в Великобритании и мировой лидер в сфере онлайн-торговли продуктами питания, в понедельник объявила о заключении сделки с компанией Safeway, США, которая принимает на вооружение британскую технологию.

Safeway (не путать с британской группой супермаркетов под тем же названием) является ведущей розничной компанией на западном побережье и крупнейшим оператором в Калифорнии. Сделка привлекла к себе внимание тем, что система, разработанная в прилегающих к Лондону графствах всего за 40 млн. фунтов стерлингов, вскоре станет основой онлайн-шопинга в стране, в которой началась революция, связанная с появлением интернет-компаний.

Терри Лихи, глава компании Tesco, также во всеуслышание объявил о решении компании Safeway как о победе системы сбора заказов непосредственно в магазинах над моделью, предполагающей строительство специальных складов. Независимые онлайн-розничные предприятия стремились к господству на рынке продуктовых товаров в США. Но такие компании, как Webvan и Peapod боролись за финансирование. Аналитики утверждают, что “виртуальным” операторам, в отличие от “реальных”, недостает способности воздействовать на клиентов, побуждая их к покупке; к тому же им не хватает узнавания бренда, характерного для сотен магазинов.

В Великобритании Tesco была одной из первых розничных компаний, занявшихся онлайн-торговлей. Ее деятельность в режиме онлайн началась в 1995 году. С самого начала группа решила, что оптимальной экономической моделью будет использование существующих активов в основном суть этой модели заключалась в привлечении сотрудников магазинов к подбору товаров в

соответствии с заказами клиентов. Другие розничные компании больше склонялись к использованию складской модели, хотя компания J.Sainsbury под руководством сэра Питера Дэвиса быстро переключилась на смешанную модель, предполагающую частичный сбор заказов в магазинах.

Компания Tesco начала с осторожных попыток, охвативших только прилегающие к Лондону районы, но бизнес быстро разрастался. На данный момент компания обслуживает почти миллион зарегистрированных клиентов и обрабатывает 70 000 заказов в неделю при ежегодном объеме продаж, достигающем 300 млн. фунтов стерлингов. По утверждению компании, интернет-сервис является прибыльным для нее.

Система, начавшаяся с далекого от совершенства программного обеспечения и передачи заказов в магазины по факсу или по телефону, постепенно превратилась в нечто более комплексное. Но она по-прежнему остается простой.

Заказы, размещенные клиентами в режиме онлайн, поступают в офис, расположенный в г. Данди, Шотландия. Здесь заказы подлежат группировке и рассылке по магазинам утром назначенного дня выполнения заказа. В каждом магазине существует собственная компьютерная система, передающая заказы на специальные тележки. Эти тележки оборудованы миникомпьютерами, определяющими маршрут передвижения сотрудника в процессе сбора заказов по магазину. На каждой тележке имеется шесть выдвижных лотков, что позволяет за один раз производить сбор заказов для шести клиентов. Каждый лоток помечен этикеткой с указанием номера заказа. Компьютер подсказывает операторам тележек, куда идти и какие товары брать. Затем товары сканируют и помещают в лотки.

В складской зоне при каждом магазине различные части заказа каждого клиента группируются в единый заказ. Производится погрузка товаров в специальные фургоны, конструкция которых также позволяет непосредственную установку в них выдвижных лотков.

Каждый фургон производит доставку до 15 заказов одновременно, в зависимости от размеров заказов, и в каждом фургоне есть отдельная камера для перевозки замороженных продуктов.

Тим Мейсон, директор Tesco по маркетингу, возглавляющий направление электронного бизнеса компании, говорит, что с момента внедрения данная система претерпела по меньшей мере шесть кардинальных реконструкций, а мелкие доработки проводились несметное количество раз. “И все же по сравнению с тем, что можно было бы сделать, система остается довольно слаборазвитой”, утверждает он.

В компании Tesco всегда признавали существование болезней роста. Здесь случались удивительные истории о перепутанных товарах, когда заказчикам привозили, к примеру, рулоны туалетной бумаги вместо буханок хлеба. Большие неприятности доставляет также проблема просроченных доставок. Г-н Мейсон

утверждает, что технологическая модернизация основывается на изучении проблем и извлечении уроков из них.

Он говорит, что его вдохновляют возможности дальнейшего приобретения опыта и развития путем расширения системы и охвата ею США. Группа компаний не только обогатится идеями, но и увеличит прибыль, получаемую от онлайн-одежды, а чем выше эта прибыль, тем обоснованнее будут доводы в пользу получения дополнительных инвестиций в систему.

Немаловажным достоинством сбора заказов внутри магазинов является то, что розничные предприятия могут предложить более широкий выбор товаров в ассортименте среднего магазина насчитывается примерно 20 000 наименований продукции.

Это является определенным преимуществом, если учитывать, что онлайн-база пока состоит в основном из представителей богатого наличными, но страдающего от нехватки времени класса людей, которым, кроме обычной продукции повседневного спроса, нужны экологически чистые продукты и высокосортные дорогие товары.

Но там, на Олд Кент Роуд, г-н Свейн опровергает идею о том, что услугами Tesco.com пользуются в основном богачи. Его магазин, расположенный в глубине города, доставляет товары не только в Вестминстерские коридоры власти, но и в обжитые жилые массивы Пекхэма.

“С момента своего внедрения система претерпела значительные эволюционные изменения, утверждает г-н Свейн. Теперь ею часто пользуются престарелые люди, живущие в высотных домах без лифтов. Мы постоянно расширяем ассортимент услуг по мере увеличения спроса”.

Вопросы для обсуждения

1. Чем успешная деятельность компании Tesco в сфере организации онлайн-шоппинга отличается от многочисленных провалов, которыми увенчалась бурная активность других интернет-компаний? Если разработка системы Tesco обошлась так недорого, почему компания Sainsbury решила применять именно ее, а не разрабатывать собственную систему специально для рынка США?
2. Почему относительно сложные в организационном отношении предприятия, сочетающие в себе реальное и виртуальное, такие как Tesco, преуспевают за счет более простых по своей природе интернет-компаний?
3. Сравните услуги, предоставляемые компаниями Amazon.com и Tesco. Каким образом каждый вид обслуживания обеспечивает предоставление дополнительной ценности клиентам?

19. Реализация стратегии с помощью внутреннего маркетинга

В компании либо внимание сосредоточено на клиенте, начиная с высшего уровня и заканчивая самым низшим, либо внимания к клиенту не существует вовсе... Для того чтобы добиться реальной сосредоточенности на клиенте, нужно быть готовым к изменению культуры, процессов, систем и организации в целом.

Джордж Кокс, президент компании Unisys Ltd, июнь 1995 г.

ВСТУПЛЕНИЕ

В 4-й части настоящей книги завершается рассмотрение стратегии конкурентного позиционирования. В этой главе будет подробно рассмотрена роль внутреннего маркетинга в укреплении и поддержании способности компании к конкуренции. Мы убедимся в фактическом существовании нескольких различных понятий внутреннего маркетинга, которые в некоторой степени накладываются друг на друга и требуют определенных пояснений (поскольку из этих понятий вытекает ряд различных ролей, которые может сыграть внутренний маркетинг в стратегическом развитии компании в разнообразных ситуациях). Например, связи между внутренним маркетингом и некоторыми вопросами, изученными ранее, состоят в следующем:

Большая часть нового мышления и новых практических методов работы в сфере стратегического маркетинга связана с управлением отношениями с клиентами (см. главу 16) и партнерами по стратегическим союзам (см. главу 15). Тем не менее дополнительным аспектом управления отношениями и маркетинга отношений являются отношения с сотрудниками и менеджерами, от навыков, самоотдачи и производительности которых неизбежно зависит успех маркетинговой стратегии. Это и есть внутренний рынок, находящийся внутри компании. Все больше компаний придерживаются мнения, согласно которому формирование эффективных взаимоотношений с клиентами и партнерами частично (а может, и по большей части) зависит от сильных сторон и типов взаимоотношений, созданных с сотрудниками и менеджерами внутри организации.

Мы уже подчеркивали значимость конкурентного дифференцирования для формирования положения на рынке. И все же ответственность за полное использование потенциальной конкурентоспособности компании и ее возможностей реально возложена на тех, кого Гуммессон (Gummesson, 1990) назвал “маркетологами по совместительству”, т.е. на тех, кто руководит предприятием и реально создает конкурентную дифференциацию.

В действительности в некоторых ситуациях сотрудники компании могут быть наиболее важным ресурсом, обеспечивающим дифференциацию. Так, компания Avis добилась высокого уровня удовлетворения и удержания клиентов благодаря превосходным навыкам своих сотрудников и их отношению к клиентам, а не

потому, что автомобили, предоставляемые этой компанией на прокат, чем-то отличаются от автомобилей, предлагаемых конкурентами (Piercy, 1997). Аналогичным образом усиленный акцент на конкуренции за счет превосходного качества обслуживания в конечном итоге зависит от поведения и эффективности работы людей, предоставляющих услуги, а не от людей, разработавших стратегию.

Действительно, все чаще компании признают, что эффективность стратегического маркетинга в основном зависит не от умения компании продумывать и разрабатывать инновационные маркетинговые стратегии или составлять сложные маркетинговые планы, а от ее способности добиться эффективного и стабильного воплощения этих стратегий. Путем к планированию и практической реализации в стратегическом маркетинге служит “стратегический внутренний маркетинг” (Cespedes and Piercy, 1996). Например, в процессе полного изменения стратегического направления компании British Airways брендинг сыграл решающую роль в качестве одного из элементов конкурентного позиционирования.

Поскольку клиенты узнают о бренде не только из рекламы и через сам продукт, но и при каждом контакте с компанией, директор компании по маркетингу говорит о том, насколько “важно было донести до потребителей и сотрудников единую идею бренда”, успешно реализуя стратегию повторного позиционирования компании British Airways на рынке (Brierley, 1996). В 1997 году ухудшение отношений с сотрудниками стало для главы компании Роберта Эйлинга чем-то большим, чем простой производственной проблемой (хотя забастовочное движение повлекло за собой разрушительные последствия для компании и ее клиентов).

Это была угроза бренду компании. Действительно, пример компании British Airways как нельзя более уместен. Для предыдущего стратегического переворота, проведенного в ВА под руководством Джона Кинга и Колина Маршалла, характерными были серьезные усовершенствования в сфере обслуживания клиентов и повышение степени удовлетворенности клиентов наряду с укреплением морального духа сотрудников, свидетельством чему стали опубликованные результаты опросов.

В 1994 году в результатах опросов, проводившихся с целью изучения внутреннего климата в компании, впервые появились признаки его ухудшения. В Сити к этим признакам отнеслись исключительно серьезно, и уже в 1997 году произошли забастовки сотрудников компании ВА.

Это было определенным показателем того, что стратегии компании не пользуются поддержкой сотрудников, то есть на пути к воплощению своей стратегии компания столкнулась с наиболее серьезным препятствием в критический момент развития компании. Все эти соображения подсказывают нам, что в зависимости от определенных обстоятельств процесс внутреннего маркетинга может включать в себя следующие виды деятельности и программы:

- обретение **поддержки** со стороны лиц, принимающих решения. В поддержке нуждаются не только ваши планы, но и все то, что они подразумевают, а именно потребности в кадровых и финансовых ресурсах, возможно, противоречащие принятой в компании политике, а также необходимость вклада со стороны других функциональных подразделений, например, производственного и финансового отделов с целью эффективного внедрения маркетинговой стратегии;
- изменение некоторых **моделей отношения и поведения** сотрудников и руководителей, которые работают в основных сферах взаимодействия с клиентами и дистрибьюторами, с целью приведения этих моделей в соответствие с необходимостью эффективной реализации планов (а также поощрение эффективных моделей отношения и поведения);
- завоевание **приверженности** делу реализации плана и вовлечение в выполнение ключевых задач, связанных с решением проблем, тех подразделений и индивидуумов на фирме, чья поддержка в работе является необходимой;
- наконец, управление поэтапными **изменениями в культуре**, когда на смену принципу “мы делаем так всегда” приходит принцип “мы должны делать именно так, чтобы добиться успеха”, и практическая реализация маркетинговой стратегии.

Компании уделяют все больше внимания вопросу внутреннего маркетинга, и это только подчеркивает его потенциальную значимость для стратегий управления отношениями, создания стратегических союзов, конкурентной дифференциации, обеспечения превосходного качества обслуживания и эффективной реализации маркетинга. Например, согласно результатам исследования, проведенного на маркетинговом форуме, доля расходов на внутренний маркетинг в общих маркетинговых бюджетах постоянно увеличивается.

Из числа крупных компаний, участвовавших в форуме в 1997 году, 78 процентов заявили об официальном обязательстве поддерживать внутренние программы обмена информацией с сотрудниками, а среди компаний, суммы маркетинговых бюджетов которых превышают 20 млн. фунтов стерлингов, 70 процентов имеют отдельную статью бюджетных ассигнований на внутренний маркетинг (Marketing Business, 1997a).

Тем не менее понятие “внутренний маркетинг” имеет совершенно разные значения для различных компаний и в различных ситуациях, и это по-прежнему соответствует действительности. Чтобы оценить потенциальное влияние внутреннего маркетинга на создание и реализацию конкурентной стратегии и его вклад в достижение желаемого положения на рынке, нужно рассмотреть следующие вопросы:

- источники теории внутреннего маркетинга;
- виды практических методов внутреннего маркетинга в компаниях;

- способы планирования внутреннего маркетинга в качестве одного из элементов конкурентной стратегии;
- его влияние на другие важнейшие связи, например, на потенциальное сотрудничество маркетинговых руководителей с управляющими трудовыми ресурсами внутри организаций с целью эффективного внедрения маркетинговых стратегий.

19.1 РАЗВИТИЕ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА

Традиционное обучение и повышение квалификации исполнительных руководителей, ответственных за маркетинг, было направлено в основном, и это довольно разумно, на изучение внешних условий, окружающих клиентов, конкурентов и рынки, а также на достижение соответствия между корпоративными ресурсами и целями, связанными с положением на рынке.

Сейчас мы хотим доказать, что хотя анализ рынков и разработка стратегий, направленных на выгодную эксплуатацию внешнего рынка, заслуженно остаются в центре внимания, их зачастую недостаточно для того, чтобы добиться эффективного внедрения маркетинговых стратегий. В дополнение к разработке маркетинговых программ и стратегий, направленных на внешний рынок, нужно добиваться организационных изменений, необходимых для реализации этих стратегий, а для этого следовать в целом аналогичному процессу, но только на внутреннем рынке компании.

Этот рынок включает людей, культуру, систему, процедуры, структуры, существующие внутри компании, чьи знания и навыки, ресурсы, участие, поддержка и приверженность необходимы для реализации маркетинговых стратегий. В действительности к внутреннему рынку можно отнести еще и своих партнеров, союзников и сетевые организации.

По-видимому, реальность во многих организациях такова, что нередко исполнительные руководители, не высказывая своего мнения вслух, считают, что маркетинговые планы и стратегии будут сами собой приняты теми лицами в компании, чья поддержка и приверженность необходимы. При открытом выражении таких взглядов становится очевидным, что они столь же наивны, как и аналогичные предположения о том, что хороший продукт будет сам продаваться внешним потребителям.

Нередко удивительно, что те же исполнительные руководители, которых специально обучали и готовили к решению поведенческих проблем (таких как “иррациональное” поведение потребителей и покупателей, или проблемы управления властью и конфликтами внутри канала распространения или потребность в передаче информации покупателям путем сочетания коммуникационных механизмов и средств передачи информации, или проблемы, связанные с попытками перехитрить конкурентов), так долго не могут прийти к выводу о том, что эти же проблемы нужно решать и внутри компании.

Парадоксально: обсуждая синдром “изобретения лучшей мышеловки” в отношении своих внешних рынков, мы пользуемся именно таким методом, рассчитывая на то, что менеджеры и оперативные работники, чья поддержка так нужна, проложат “проторенную тропинку” в кабинет специалиста по маркетинговому планированию. В частности, мы считаем неприемлемым принцип “это не моя вина” в качестве реакции на организационные преграды, мешающие стратегическим изменениям, и на “неразумное” поведение тех, кто придерживается иных взглядов в отношении желательности таких изменений, диктуемых рынком. Реальная приверженность стратегическому маркетингу должна включать в себя роль руководителей в создании условий, необходимых для обеспечения реальных стратегических изменений.

Цель процесса, который мы сейчас называем стратегическим внутренним маркетингом, состоит в разработке маркетинговой программы, направленной на внутренний рынок компании. Эта программа должна быть параллельной и соответствовать маркетинговой программе, направленной на внешний рынок, включающий клиентов и конкурентов. Эта модель основана на простом наблюдении о том, что реализация внешних маркетинговых стратегий подразумевает различного рода изменения внутри организации в сфере распределения ресурсов, принципов культуры типа “у нас принято делать так” и даже организационной структуры, необходимой для того, чтобы донести маркетинговые стратегии до рыночных сегментов.

С практической точки зрения те же методы анализа и распространения информации, которые используются для внешнего рынка, можно адаптировать и применять для воплощения своих планов и стратегий в реализации важнейших целей внутри компании. Задачи внутреннего маркетингового плана основаны непосредственно на требованиях к реализации внешнего маркетингового плана и его целей.

Все это не настолько радикально, как может показаться на первый взгляд. Традиционная литература по маркетингу описывает некоторые попытки связать концепцию маркетинга с “концепцией трудовых ресурсов” (например, Cascino, 1969; Dawson, 1969), а в последнее время внимание уделяется непосредственно взаимодействию между кадровым и организационным аспектами и эффективностью маркетинга (Arndt, 1983).

Другие доказательства воздействия внутреннего рынка на эффективность маркетинга связаны с вмешательством организационных проблем в качестве определяющего фактора маркетинговых стратегий, а не их результата: Леппард и МакДональд (Leppard and MacDonald, 1987) пытались связать эффективность и уместность маркетингового планирования на различных этапах эволюционного развития организации; Джон и Мартин (John and Martin, 1984) проанализировали правомерность и использование маркетинговых планов с точки зрения характеристик окружающей организационной структуры. Каннингхэм и Кларк (Cunningham and Clarke, 1976) изучали деятельность менеджеров, ответственных за разработку, производство и реализацию продуктов, в качестве самостоятельных манипуляторов плановыми показателями и маркетинговой информацией.

Дешпанд (Deshpande, 1982) и Дешпанд и Зальтман (Deshpande and Zaltman, 1984) попытались провести анализ культурного аспекта маркетингового управления и высказались относительно отсутствия в маркетинге теории культуры; в то же время Бонома (Bonoma, 1985) прокомментировал проблемы отсутствия “маркетинговой культуры” в плане препятствий на пути к внедрению стратегии. Аналогичным образом Рукерт и Уолкер (Ruekert and Walker, 1987) изучали взаимодействие между маркетингом и другими функциональными подразделениями и роль маркетинга во внедрении стратегий организации.

Такая сосредоточенность на значении различных критериев в организационном смысле обеспечивает некоторую основу для размышлений: в литературе, посвященной вопросам обслуживания, наиболее пристальное внимание уделяется работе над организационной средой с помощью внутреннего маркетинга ради достижения маркетинговых целей. Одно из наиболее ранних концептуальных представлений сотрудника в качестве “внутреннего клиента” было предложено Берри (Berry, 1981) в банковском маркетинге.

Эту же тему рассматривали и другие авторы, и она в значительной степени ориентирована на выявление потребностей в обучении и повышении квалификации сотрудников ради повышения качества предоставления услуг. Аналогичным образом Флипо (Flipo, 1986) подчеркивает взаимозависимость внутреннего и внешнего рынков, а также придает особое значение необходимости преодоления конфликтов и решения проблем, возникающих на внутреннем рынке в связи с маркетинговыми стратегиями. Тем самым данный автор, не выражая этого явно, следует предложенному Арндтом (Arndt, 1983) концептуальному представлению внутренних рынков в политэкономической модели маркетинга.

Наверное, источником наиболее известных концептуальных представлений внутреннего маркетинга является “Нордическая школа услуг”(Nordic School of Services), в которой, среди прочих ценных мыслей, Гронроос (Gronroos, 1984, 1985) писал о необходимости стратегического и тактического внутреннего маркетинга, а Гуммессон (Gummesson, 1987)изучал применение внутреннего маркетинга для осуществления культурных изменений в организации.

Практическое применение этих концепций отражено в литературе, посвященной “заботе о клиенте” (например, Moores, 1986; Thomas, 1987; Lewis, 1989). В этих работах подробно описаны способы восприятия клиентом качества, а также подчеркнута значимость укрепления этого восприятия путем обучения и повышения квалификации сотрудников, работающих в точках продажи. (Интересным следствием проявления заботы о клиенте в одной организации стал такой случай: на предложенную высшим руководством новую стратегию заботы о клиенте сотрудники отреагировали некоторой враждебностью и высказываниями типа “если вы так заботитесь о клиентах, почему же вы не обращаете внимания на нас?”) (Piercy, 1997).

Тем не менее существует определенный прецедент использования терминов “внутренний маркетинг” и “внутренний клиент”. Мы считаем эти достижения

важными по двум основным причинам. Во-первых, парадигма внутреннего маркетинга обеспечивает исполнительных руководителей легко доступным механизмом для анализа организационных вопросов, которые, возможно, потребуют решения в процессе реализации маркетинговых стратегий.

Все достаточно просто: концепции маркетинговых программ и плановые показатели – это понятия, знакомые исполнительным руководителям по маркетингу, которым “удобно” пользоваться ими. Во-вторых, модель внутреннего маркетинга позволяет говорить на языке, фактически узаконивающем концентрацию внимания на таких вопросах, как власть, культура и политическое поведение. Обсуждения этих вопросов, как выяснилось, достаточно часто избегают исполнительные руководители, считая их в некоторой степени “неуместными”.

19.2 МАСШТАБЫ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА

После формирования парадигмы внутреннего маркетинга на основе различных концептуальных источников выясняется, что практика внутреннего маркетинга и его потенциальный вклад в маркетинговую стратегию разнятся. Можно рассмотреть следующие “типы” внутреннего маркетинга, хотя они, наверное, не вполне равноценны по своей значимости:

- внутренний маркетинг, сконцентрированный на развитии и реализации высоких стандартов **качества обслуживания** и удовлетворения клиентов;
- внутренний маркетинг, касающийся в первую очередь разработки **программ внутренней коммуникации** для обеспечения сотрудников информацией и завоевания их поддержки;
- внутренний маркетинг, который применяется в качестве систематического подхода к управлению **принятием инноваций** внутри организации;
- внутренний маркетинг, касающийся предоставления продуктов и услуг потребителям **внутри организации**;
- внутренний маркетинг в качестве **стратегии внедрения** маркетинговых планов.

19.2.1. Внутренний маркетинг и качество обслуживания

Оригинальный и наиболее распространенный способ применения внутреннего маркетинга заключается в усилиях, прилагаемых к совершенствованию качества услуг в точках продажи в таких сферах обслуживания, как банковское дело, досуг, розничная торговля и так далее – так называемый “момент истины” для специалиста по маркетингу услуг. Некоторые называют этот процесс “продажей персонала”, поскольку продвигаемый “продукт” это и есть работа человека, создающего услуги и предоставляющего ценность клиенту. Обычно эту тенденцию можно наблюдать в программах обучения заботе о клиентах и других аналогичных инициативах. Такого рода внутренние маркетинговые программы на практике являются в основном тактическими и нередко ограничиваются операционным уровнем организации.

Согласно логике, ясно и очевидно, что успех на рынке в значительной степени зависит от сотрудников, находящихся в стороне от волнующего процесса создания маркетинговых стратегий – это инженеры по эксплуатации, отделы обслуживания клиентов, производственники и специалисты по финансам, работающие с клиентами, выездные специалисты по продажам и так далее. Как было отмечено ранее, все это и есть те люди, которых Гуммессон (Gummesson, 1990) назвал “маркетологами по совместительству”, они оказывают прямое и существенное влияние на отношения с клиентами, но, как правило, не являются частью официальной структуры маркетинга, а также не подлежат непосредственному контролю со стороны отдела маркетинга.

Результаты исследований, проводившихся в США, говорят о том, что следует обращать больше внимания на воздействие, оказываемое внешними коммуникациями организации на ее сотрудников как “второй аудитории рекламы” (Gilly and Wolfinbarger, 1996). Очень велика вероятность того, что сотрудники компании в большей степени осведомлены и в большей степени подвержены влиянию рекламы, чем клиенты. Отсюда следует, что необходимо продуктивно использовать эту осведомленность для того, чтобы действенным образом донести нужную информацию до сотрудников. Некоторые компании очень серьезно к этому относятся, что идет им только на пользу. В Соединенных Штатах в телевизионной рекламе Day’s Inn звучат такие слова: “Спасибо за то, что вы с нами”, и они адресованы сотрудникам компании, а не только клиентам гостиниц.

В действительности замыкание коммуникативного цикла может привести к тому, что сотрудники на самом деле окажутся в центре внимания рекламы. Компания McDonald’s борется за восстановление утраченных рыночных позиций на раздираемом ожесточенной конкуренцией американском рынке быстрого питания. В телевизионной рекламе этой компании снимается персонал и оперативные сотрудники, работающие в различных торговых точках, и всех их объединяют ключевые рекламные слова: “Мой McDonald’s”. Согласно результатам контрольных исследований, такая реклама отличается высокой эффективностью.

Работающая в той же отрасли фирма Pizza Hut включила в программу вознаграждений сотрудников предоставление им возможности сняться в рекламе компании. Точно так же в Великобритании магазины B&Q, торгующие металлическими изделиями и оборудованием, в настоящее время привлекают своих сотрудников к участию в телевизионной рекламе в качестве представителей компании, которые выступают с обещаниями индивидуального подхода к обслуживанию клиентов и предоставления ценности внешним клиентам.

Компания Kinko’s Copiers представляет собой яркий пример того, какое значение имеет создание синергии между внешними и внутренними коммуникациями. Kinko’s – это американская компания, позиционирующая себя в качестве “мирового филиала”. Она 24 часа в сутки предлагает услуги по фотокопированию, компьютерные услуги, аудио и видеопroduкцию, услуги по проведению видеоконференций, доступ в сеть Интернет, почтовые услуги. Фактически компания начинала свою деятельность с аренды всего одного

копировального аппарата Хегох, установленного в старом киоске торговца гамбургерами в Калифорнии. Впоследствии компания расширилась, создав несколько филиалов в США, а теперь в ее планы входит охват Европы и Дальнего Востока. Основатель компании Поль Орфали твердо убежден в том, что “если вы не заботитесь о своих сотрудниках, вы не сможете позаботиться о клиентах... Отношение наших работников – это наше самое главное конкурентное преимущество” (Rubel, 1996). Эта уверенность лежит в основе успешной дифференциации и развития этого незамысловатого вида бизнеса в сфере услуг. Поль Орфали считает, что любой может открыть магазин, предоставляющий услуги копирования, но это будет уже не Kinko's.

Еще более убедительным доказательством служит исключительно успешная и существующая уже в течение длительного времени стратегия компании Avis, специализирующейся на предоставлении автомобилей напрокат: “Мы прилагаем больше старания”. В основе успешной дифференциации “потребительского” бизнеса компании Avis лежит тщательная оценка и точное уравнивание удовлетворенности и сотрудников, и клиентов во всех точках предоставления услуг компании.

Например, с самого начала рекламной кампании под девизом “Мы прилагаем больше старания” экземпляры рекламных листовок были вложены в конверты с заработной платой сотрудников. Этот метод рекламы применялся наряду с традиционными внешними средствами распространения рекламной информации. К тому же все сотрудники, независимо от выполняемых функций и занимаемых должностей, время от времени получали возможность “услышать звон монет”, поработав в розничных точках предоставления услуг. Управленческая политика в таких областях деятельности, как набор сотрудников и продвижение по службе, тщательно регулируется с целью поддержания высокого уровня удовлетворенности сотрудников и клиентов (Piercy, 1997).

Можно спорить о том, что не бывает единственно верной стратегии в условиях какой бы то ни было ситуации, связанной с продажей определенного продукта на рынке. Но существуют хорошие и плохие способы реализации рыночных стратегий, определяющие их успех или провал. Решающее значение приобретает последовательность стратегий, тактики и действий, направленных на осуществление стратегии. Следовательно, реальные изменения в культуре являются основополагающей частью процесса эффективного выхода на рынок. На простейшем уровне недовольный сотрудник раздражает покупателя. Бонома (Bonoma, 1990) лаконично описал эту зависимость: “Относитесь к своим сотрудникам так же, как к клиентам, иначе к вашим клиентам будут относиться так же, как к сотрудникам”.

Тем не менее, очевидно, что взаимосвязь между удовлетворенностью сотрудников и клиентов не всегда может быть настолько прямой. Исследования способов определения удовлетворенности клиентов и управления ею в британских компаниях позволили выявить некоторые характерные особенности (Piercy, 1997). Согласно результатам этих исследований обнаружилось следующее:

Необходимо обеспечить ясность понимания всеми сотрудниками политики качественного обслуживания клиентов и плановых показателей удовлетворенности клиентов. Недостаточно просто говорить об этом и рассчитывать на успешное воплощение.

Для начала следует четко определить, чего необходимо достичь в плане удовлетворенности клиентов для реализации конкретных рыночных стратегий и соответствующего позиционирования компании относительно конкурентов на данном рынке. Достижеть желаемого вряд ли удастся без дополнительных затрат. Необходимо реально оценить, сколько потребуется времени, и определить реальные суммы затрат на реализацию политики, направленной на приведение внутреннего рынка в соответствие с внешним.

Внутренние процессы и препятствия требуют рассмотрения как внутреннего, так и внешнего рынка в связи с внедрением систем, предназначенных для оценки удовлетворенности клиентов и управления ею. Пренебрегать внутренним рынком – значит фактически подвергать риску способность компании к достижению и повышению уровня удовлетворенности клиентов на внешнем рынке. Если, например, руководство применяет обратную связь с клиентами негативным принудительным образом, это может отрицательно сказаться на энтузиазме сотрудников по отношению к обслуживанию клиентов или создать модель поведения, когда сотрудники борются за получение “призовых очков” в системе в ущерб и компании, и клиентам. К тому же необходимо признавать не только взаимную дополняемость внутреннего и внешнего рынков, но и потенциальный конфликт интересов. Ради достижения плановых показателей уровня обслуживания и удовлетворенности клиентов менеджерам и сотрудникам, возможно, придется изменить методы работы и пожертвовать чем-то, с чем им не очень хотелось бы расставаться. Для этого, вероятно, потребуется применить нечто большее, чем пропагандистские методы воздействия или угрозы со стороны руководства.

В связи с приведенным выше аргументом признание внутреннего рынка предполагает необходимость создания структурированной и четко спланированной программы внутреннего маркетинга для эффективного внедрения систем определения удовлетворенности клиентов и управления ею. Это было описано в других источниках и называлось “маркетингом наших клиентов, направленным на наших сотрудников” (Piercy, 1995); оно может быть одним из элементов процесса реализации стратегии, направленного на удовлетворение потребностей внутренних клиентов и преодоление различного рода внутренних процессуальных препятствий, появляющихся на нашем пути.

Так же – с признанием существования внутреннего рынка связана потребность в установлении взаимосвязи между удовлетворенностью внутренних и внешних клиентов. Этот вопрос можно обсудить с исполнительными руководителями с помощью структурной основы, схематически изображенной на рис. 19.1.

		Удовлетворенность внешних клиентов	
		Высокая	Низкая
Удовлетворенность внутренних клиентов	Высокая	Синергия	Внутренняя эйфория
	Низкая	Принуждение	Отчужденность

Рис. 19.1. Удовлетворенность клиентов – внутренний и внешний рынок

Она предполагает наличие четырех возможных ситуаций, сложившихся в результате сравнения уровней удовлетворенности внутренних и внешних клиентов:

- 1. Синергия** – то, чего мы надеемся достичь при высоком уровне удовлетворенности внутренних и внешних клиентов, и мы рассчитываем на возможность сохранения и самовосстановления такого уровня удовлетворенности. Один управляющий гостиницей пояснил эту ситуацию так: “Я знаю, что мы выигрываем в обслуживании клиентов, когда мои работники приходят ко мне и жалуются на то, что я не даю им лучше обслуживать клиентов. Они учат меня тому, как наладить обслуживание!”. Это и есть ситуация, в которой “счастливы и клиенты, и сотрудники”, которую многие ошибочно считают очевидной и легко достижимой.
- 2. Принуждение** – ситуация, в которой компания достигает высокого уровня удовлетворенности внешних клиентов, изменяя поведение сотрудников с помощью системы управленческих директив и контроля. В рамках краткосрочных периодов это может быть единственной альтернативой, но сохранение такой ситуации в течение длительного времени может быть достаточно трудной и дорогостоящей задачей. В этом случае мы поступаемся гибкостью ради контроля.
- 3. Отчужденность** – ситуация, когда наблюдается низкий уровень внутренней и внешней удовлетворенности, и компания, скорее всего, очень уязвима к атакам конкурентов, превосходящих ее по качеству обслуживания. Конкурентоспособность компании нестабильна, что является результатом падения морального духа сотрудников и высокой текучести кадров.
- 4. Внутренняя эйфория** – это ситуация, когда на внутреннем рынке отмечается высокая удовлетворенность, что никак не отражается на уровне удовлетворенности внешних клиентов; например, в ситуации, когда внутренние

солидарность и сплоченность коллектива фактически препятствуют доступу покупателей с внешнего рынка.

Описанные сценарии преувеличены, но полезны в качестве доказательств, приводимых во время обсуждения соответствующих вопросов с руководством компании.

Опасной ошибкой является пренебрежение реальными затратами и проблемами, связанными с поддержанием высокого уровня качества обслуживания, а также ограниченными способностями компании, что, возможно, препятствует повышению уровня удовлетворенности клиентов. Хотя пропагандистские методы широко распространены, а привлекательность очевидна, для обретения потенциальных преимуществ требуется тщательное планирование и внимание к реальным условиям внедрения стратегии, даже большее, чем традиционная литература.

19.2.2. Внутренний маркетинг в качестве внутренних коммуникаций

Наряду с обучением сотрудников заботе о клиентах и концентрации внимания на качестве обслуживания, внутренний маркетинг можно рассматривать как средство внутренних коммуникаций. Фактически, наиболее интенсивное развитие в этой области отражено в инвестициях компаний в обширные программы внутренних коммуникаций различного рода. В данном случае термин “коммуникации” обозначает предоставление информации сотрудникам и донесение до них сообщений в поддержку стратегии бизнеса. Цель состоит в формировании как понимания, так и приверженности сотрудников. Традиционно ответственность за эти виды деятельности несет отдел управления трудовыми ресурсами (Mitchell, 1994a).

Согласно результатам исследования, проведенного среди британских компаний организацией Industrial Society в 1994 году, 60 процентов компаний считают обеспечение внутренних коммуникаций обязанностью отдела управления трудовыми ресурсами, и только 2 процента ответили, что ответственность за внутренние коммуникации лежит на отделе маркетинга. Наверное, стоит отметить, что в ходе того же исследования всего одна из трех компаний респондентов упомянула о связи между политикой коммуникаций с сотрудниками и стратегическим планом предприятия (Marketing Business, 1997b).

Более того, Митчелл (Mitchell, 1994b) полагает, что внутренние коммуникации становятся одним из наиболее важных инструментов, доступных компаниям для укрепления собственного конкурентного преимущества, а именно:

- для поддержания бренда;
- для совершенствования уровня обслуживания клиентов;
- для ускорения инноваций и улучшения их качества;
- для обеспечения плавных и в то же время быстрых организационных, технологических и культурных изменений.

В табл. 19.1 отражены результаты одного из отраслевых исследований (Pounsford, 1994), направленного на изучение точек зрения руководителей на роль, условия и преимущества внутренних коммуникаций.

Фактически, наиболее заметные инвестиции в программы внутренних коммуникаций, направленные на формирование приверженности сотрудников стратегиям обслуживания клиентов, внесли компании British Telecommunications, Sainsbury's и Safeway. Эти компании создали программы коммуникаций для информирования сотрудников об управленческих изменениях и публикуемых в СМИ материалах о компании (Brierley, 1996). Компания ВТ даже официально объединила политику внутренних коммуникаций и связей с общественностью. К сотрудникам в таких компаниях все чаще относятся как к "своим надежным людям".

Таблица 19.1. Роль внутренних коммуникаций

Роль	Комментарии
Сплочение коллектива	Распространение информации среди сотрудников о масштабах и многообразии организации. Содействие сотрудничеству между подразделениями.
Контроль над негативными последствиями	Предупреждение несоответствующего отношения руководителей к коммуникациям. Соккрытие неблагоприятных известий. Противостояние пессимизму.
Укрепление морального духа	Создание уверенности. Укрепление мотивации.
Вовлеченность	Представление мнений сотрудников вышестоящему начальству. Создание каналов для обмена проблемами/ценностями. Признание заслуг и успехов людей все в большей мере.
Управление изменениями	Содействие осознанию потребности в изменениях. Проверка новых идей. Помощь людям в процессе адаптации к быстро меняющимся условиям окружающей среды.
Постановка целей	Содействие движению организации в соответствующем направлении. Обеспечение сосредоточенности на корпоративных целях. Поддержка корпоративной политики.

Разработка внутреннего маркетинга включает бюллетени компании, конференции и мероприятия по обучению сотрудников, видеоконференции, передачи по спутниковому телевидению, интерактивное видео, электронные сообщения и так далее. Все эти механизмы обеспечения коммуникаций очень важны, но существует опасность пренебрежения одним важным элементом. Обучение и информирование сотрудников о стратегических разработках – это не то же самое, что завоевание их реальной вовлеченности и участия. Обмен информацией – это двусторонний процесс, основанный на умении слушать так же, как и предоставлять информацию.

Возможно, именно поэтому внутренние коммуникации кажутся некоторым компаниям неэффективными. Например, один из экспертов в данной отрасли

Питер Белл из консультационной компании Added, Value Internal Communications Consultancy говорит о появлении в компаниях препятствий, которые мешают внутренним коммуникациям и “останавливают либо искажают поток информации, принимая форму неверных толкований, недоразумений, скрывааемых намерений, внутреннего политиканства и даже мифов” (Mitchell, 1994a).

Еще более разоблачающим является мнение Криса Арджириса из Гарвардской школы бизнеса о том, насколько неудовлетворительным может быть использование компаниями программ внутренних коммуникаций (Mitchell, 1994b). Арджирис доказывает, что многие стратегии по внутренним коммуникациям составлены настолько неправильно, что их использование приводит к обратным результатам.

Он приводит пример, как глава одной компании, преисполненный решимости повысить производительность в плане создания инноваций и времени продвижения их на рынок, сформировал специальные рабочие группы для решения этой задачи. Эти специальные группы в ходе своей работы выяснили, что любая новая идея в компании проходит 275 проверок. После пересмотра каналов внутренних коммуникаций 200 из этих проверок были устранены, благодаря чему резко сократилось время продвижения новых идей на рынок.

По мнению Арджириса, глава компании потерпел неудачу, поскольку ни на одном из этапов работы он не задавал вопросов, которые действительно вызывают беспокойство: “Как давно вы узнали о том, что в нашей компании существует слишком много препятствий для введения инноваций?” или “Что мешало вам раньше выразить свои сомнения в целесообразности подобной практики?”

Таким образом, на первый план выходит основная проблема некоторых программ внутренних коммуникаций они направлены на информирование и убеждение, но не на то, чтобы слушать сотрудников. Это можно назвать внутренними продажами, но не внутренним маркетингом.

Предприятиями, эффективно применяющими внутренние коммуникации, являются компании Avis, SIGNA и BT. Они действительно прилагают огромные усилия к тому, чтобы прислушиваться к сотрудникам и положительно реагировать на обратную связь, чтобы постоянно повышать уровень дополнительной ценности, предоставляемой внешним клиентам. К таким примерам относится и кампания, которая проводилась в корпорации Asda под названием “Скажи Арчи” (“Tell Archie Campaign”) с целью поощрения сотрудников к высказыванию мнения и внесению предложений, непосредственно адресованных старшим руководителям, а также кампания по установке в магазинах Safeway специальных терминалов для внесения предложений сотрудниками.

Интересным примером того, какие выгоды можно извлечь из двусторонних коммуникаций, стала ситуация в корпорации Dana, специализирующейся на производстве автомобильных запчастей в США. Глава этой компании называет

“ящик для предложений” “важнейшим элементом системы ценностей компании”. Сотрудники вносят идеи по улучшению производственных операций и системы обслуживания, и 70 процентов этих идей действительно используются в компании. Dana является образцом организации, в которой сотрудники принимают на себя долю ответственности за сохранение конкурентоспособности компании. Тем самым подчеркнуто важнейшее практическое различие между публикацией информационных бюллетеней в компании и серьезным отношением к внутренним коммуникациям.

19.2.3. Внутренний маркетинг и управление инновациями

Существуют некоторые отличия, связанные с использованием структуры внутреннего маркетинга с целью размещения таких инноваций, как компьютеры и электронные коммуникации в сфере ИТ, и извлечения выгоды из них. Здесь необходимо использование методов анализа рынка и планирования для того, чтобы справиться с сопротивлением, избежать его и успешно управлять процессом изменений. Это может быть особенно важно в том случае, если эффективность маркетинговой стратегии зависит от принятия новых технологий и методов работы. Основным аргументом здесь служит то, что сотрудники организации являются “покупателями” идей и инноваций. С данной точки зрения рассмотрим следующие факторы:

- изучение потребностей клиента: даже в компаниях с иерархической структурой люди – не роботы, ожидающие указаний к действию, следовательно, приложив усилия к тому, чтобы ознакомиться с их потребностями, вы увеличиваете вероятность эффективного внедрения инноваций;
- преподнесение товара: изучив потребности клиентов, мы узнаем, что для них является наиболее важным;
- огромные надежды, возлагаемые на внутренних клиентов, также опасны, как и нереалистичные ожидания, связываемые с внешними клиентами (Divita, 1996).

Примером компании, использующей такой подход, является OASIS, фирма, специализирующаяся на консультациях по ИТ. Она располагает хорошо развитой системой внутреннего маркетинга новых методов применения ИТ. Использование портативных компьютеров специалистами по продажам, разбросанными по всему миру, в компании стало результатом анализа внутреннего рынка. Этот анализ был проведен на основе классической модели распространения инновации путем выявления неофициальных лидеров в качестве лиц, оказывающих наиболее сильное влияние на процесс принятия инновации.

19.2.4. Внутренние рынки вместо внешних рынков продуктов и услуг

Термины “внутренний рынок” и “внутренний маркетинг” применяются к внутренним отношениям между различными частями одной и той же организации, которые становятся поставщиками и покупателями, позволяя максимально сконцентрироваться на эффективности и предоставлении ценности.

Такой подход распространен в программах сплошного управления качеством, а также широко применяется в ходе таких масштабных мероприятий, как, например, реформа государственной службы здравоохранения Великобритании.

Это может навести на некоторые интересные вопросы. Например, работа с отделом исследований и разработок одной крупной пивоваренной компании позволила выяснить, что проблемы внутренних клиентов на самом деле связаны с типом и степенью зависимости между внутренним поставщиком (в данном случае отделом, предоставляющим основанные на исследованиях и разработках решения проблем, связанных с пивоваренным процессом) и внутренним потребителем (в данном случае – производственным и торговым подразделением пивоваренной компании). Это, в свою очередь, отражает свободу действий и внутреннего поставщика, и внутреннего потребителя в отношении заключения сделок с третьими сторонами, которые находятся за пределами компании.

19.2.5. Стратегический внутренний маркетинг: реализация стратегии

И, наконец, следует обратить внимание на использование стратегического внутреннего маркетинга как метода упорядоченного планирования процесса реализации маркетинговых мероприятий и анализа базовых проблем внедрения, существующих в организации. Такая форма внутреннего маркетинга абсолютно параллельна нашей традиционной стратегии внешнего маркетинга и программе маркетинговой деятельности, направленной на завоевание поддержки, сотрудничества и приверженности, необходимых внутри компании для того, чтобы внешние рыночные стратегии работали эффективно.

Такая точка зрения на внутренний маркетинг несколько отличается от взглядов, описанных выше, хотя в ее основе лежат другие типы внутреннего маркетинга, имеющие более длительную историю. Важнейшим вопросом в данном случае являются организационные и культурные изменения, необходимые для реализации маркетинговых стратегий.

Структура программы внутреннего маркетинга изображена на рис. 19.2. Наиболее простым способом, позволяющим на практике добиться прогресса с помощью данного типа внутреннего маркетинга и определить возможные достижения, служит применение точно таких же структур, как и те, которые используются для планирования внешнего маркетинга. Эта основная предпосылка указывает на то, что необходимо мыслить в направлении интеграции элементов, входящих в совокупность элементов, или в программу мероприятий внутреннего маркетинга, исходя из анализа возможностей и угроз, существующих на внутреннем рынке, то есть в компании, где мы работаем. На рис. 19.2 схематически изображена эта структура, являющаяся официальной и законно обоснованной частью процесса планирования.

Фактически согласно этой модели мы рассматриваем программу внутреннего маркетинга не только как результат процесса планирования и реализации программы внешнего маркетинга, но и как исходный материал, т.е.

ограничивающие факторы и препятствия, существующие на внутреннем рынке, необходимо принять во внимание и проанализировать в рамках процесса планирования как на стратегическом, так и на тактическом уровне. Для того чтобы основные предпосылки имели практический смысл, мы опираемся именно на эту итеративную взаимосвязь.

Применяя данный метод, мы прежде всего отталкиваемся от того, что маркетинговая стратегия и процесс планирования, возможно, определяют программу внешнего маркетинга традиционным образом. Менее привычной предпосылкой является то, что из-за внутренних препятствий некоторые внешние стратегии невозможно осуществить в рамках соответствующих периодов времени. Следовательно, нам приходится прибегать к обратной связи, чтобы в процессе планирования учесть выявленную потребность в корректировках, пока еще есть возможность внести такие изменения в планы.

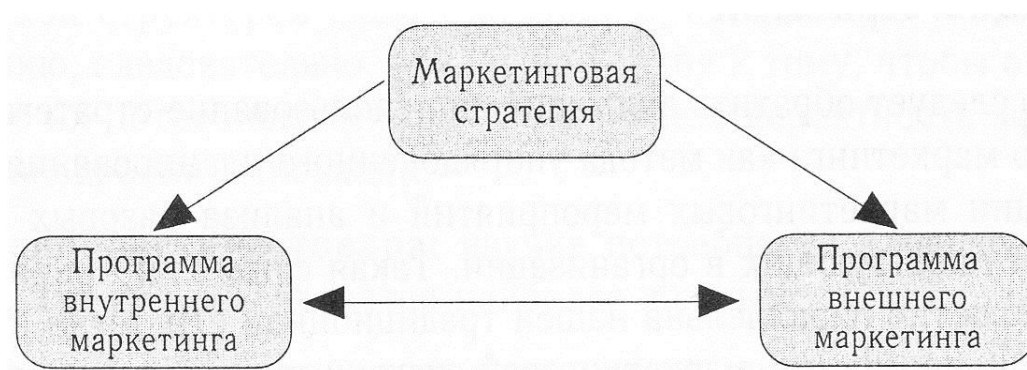


Рис. 19.2. Программы внутреннего и внешнего маркетинга

Впрочем, здесь есть и положительный момент: в равной степени вероятно то, что в результате анализа внутреннего рынка будут выявлены новые возможности и ранее незамеченные ресурсы компании, которыми следует выгодно воспользоваться. Эти открытия, в свою очередь, окажут влияние на план внешнего маркетинга и на процесс планирования в целом. Таким образом, мы пытаемся доказать исполнительным руководителям, что необходимо добиться равномерного влияния характеристик как внешнего, так и внутреннего рынка на те стратегические предположения, которые формируются руководителями в процессе планирования.

Структура такой программы внутреннего маркетинга может быть представлена следующим образом:

- **Продукт.** На самом простом уровне этот “продукт” состоит из маркетинговых стратегий и маркетингового плана. Тем не менее, подразумевается, что продукт, который необходимо “продать”, это ценности, отношения и модели поведения, необходимые для эффективной реализации маркетингового плана. Эти скрытые характеристики данного продукта могут быть отражены в различных факторах, начиная от увеличения бюджетных расходов и изменений, связанных с распределением ресурсов, до модификации систем контроля и критериев, используемых для оценки производительности, а также изменения

способов обслуживания клиентов в точках продаж. В самом крайнем проявлении упомянутый продукт это деятельность сотрудника в том виде, как она будет переопределена и изменена под воздействием рыночной стратегии, благодаря чему трудовая деятельность сотрудника будет доставлять ему больше удовольствия. Также могут быть и негативные факторы изменения, которые не понравятся сотрудникам, и тут мы переходим к вопросу о цене.

- **Цена.** Цена в сочетании элементов внутреннего маркетинга – это не наши затраты, а то, что мы требуем от своих внутренних клиентов в качестве “оплаты”, когда они “приобретают” продукт и включаются в участие в маркетинговом плане. Сюда можно отнести отказ от других проектов, которые соперничают с нашим планом и отвлекают на себя необходимые ресурсы. Но более важными являются личные психологические издержки в связи с принятием новых ключевых ценностей, изменением должностных обязанностей. Психологические неудобства вызывают также обращенные к менеджерам требования выхода из “зон комфорта” и принятия новых методов работы. Ценой, которую должны будут уплатить различные представители внутреннего рынка за успешное внедрение маркетингового плана, не следует пренебрегать, поскольку она является основным источником препятствий и помех различной степени сложности.
- **Коммуникации.** Наиболее реальным аспектом программы внутреннего маркетинга являются средства коммуникаций и сообщения, используемые для информирования и убеждения, а также для воздействия на отношения со стороны основных представителей внутреннего рынка. Сюда можно включить не только письменные средства коммуникации, такие как краткие изложения планов и отчеты, но и личные презентации, адресованные индивидуумам и группам, играющим важную роль в успешной реализации плана. В более широком смысле нам следует помнить о том, насколько наивно было бы считать простое “словесное воздействие” действенным средством привлечения людей на свою сторону как внутри компании, так и за ее пределами. Мы считаем важным рассмотрение всего диапазона коммуникационных возможностей и связанных с ними целей точно так же, как бы делали это в отношении внешних клиентов. Не следует также забывать о распределении времени и финансовых затратах, которые могут быть связаны с этими видами деятельности. На практическом уровне достижению цели наших внутренних маркетинговых коммуникаций могут способствовать видео-презентации в качестве наглядных пояснений и выездные акции в качестве средств распространения информации в регионах и донесения ее до дистрибьюторов. Но реальный обмен информацией – это двусторонний процесс: мы слушаем, адаптируемся, концентрируем внимание на нуждах и проблемах своей аудитории.
- **Распределение.** Каналы распределения (дистрибьюторские каналы) в программе мероприятий маркетинга касаются физических и социально-технических объектов, куда необходимо доставить продукт и связанные с ним коммуникации: это собрания, комиссии, мероприятия по обучению менеджеров и рядовых сотрудников, семинары, мастер-классы, письменные отчеты, неофициальные коммуникации, общественные мероприятия и так

далее. В итоге, тем не менее, реальным дистрибьюторским каналом является управление трудовыми ресурсами, а также приведение систем обучения новых сотрудников, порядка оценки и вознаграждения в соответствие с маркетинговыми стратегиями таким образом, чтобы культура компании стала реальным каналом распространения внутренних маркетинговых стратегий. Ульрих (Ulrich, 1992) приводит несколько радикальных утверждений в этой связи, которые стоит непосредственно рассмотреть. По его мнению, если мы хотим добиться полной приверженности со стороны своих внешних клиентов с помощью независимых совместно используемых ценностей и общих стратегий, нам следует предоставить клиентам ведущую роль:

- в наборе новых сотрудников и в принятии решений, связанных с выбором сотрудников;
- в продвижении сотрудников по службе и в принятии решений, касающихся развития;
- в оценке работы персонала, начиная с определения стандартов и заканчивая определением производительности;
- в системах вознаграждения сотрудников, как финансовых, так и нефинансовых;
- в стратегиях организационного дизайна;
- в программах внутренних коммуникаций.

На деле это означает использование систем управления трудовыми ресурсами в качестве внутреннего маркетингового канала, тем самым приводя вопрос о внутренних и внешних клиентах к логическому завершению (см. раздел 19.5). К компаниям, разрабатывающим подобные методы в США, относятся General Electric, Marriott, Borg Warner, DEC, Ford, Hewlett-Packard и Honeywell.

Например, простой анализ внутреннего маркетинга двух компаний проиллюстрирован в табл. 19.2 и 19.3. Эти примеры касаются стратегии ключевых клиентских счетов в организации, специализирующейся на финансовых услугах, и стратегии вертикального маркетинга в компьютерной компании. В обоих случаях наблюдаем “официальный” уровень внутреннего маркетинга, который связан с маркетинговым планом или стратегией, а также уровни внутреннего маркетинга, связанные с неофициальной организационной структурой и процессами принятия решений и изменений внутри компании.

В компьютерной компании вертикальный маркетинг – это не простая стратегия, поскольку он связан с изменениями в распределении ресурсов и видов ответственности, возложенной на различные отделы, а также с изменением управленческой культуры. В компании, занимающейся финансовым обслуживанием, стратегия ключевых счетов включает в себя не просто новое направление в маркетинге, но и подразумевает изменения в свободе линейного управления и в методах работы. Эти примеры характерны для тех категорий проблем, которые связаны с реализацией стратегии и изменениями и могут быть решены с помощью внутреннего маркетинга.

Из сказанного выше следует также, что мы можем воспользоваться традиционными методами исследований рынка внутри компании, чтобы

выяснить, кто должен измениться, каким образом, насколько, и какие устойчивые модели существуют на нашем внутреннем рынке.

Таблица 19.2 Внутренний маркетинг в компьютерной компании

Целевые сегменты внутреннего маркетинга		1. Управление подразделением предприятия 2. Управление промышленной группой 3. Специалисты по продажам	
Внутренний маркетинг		Уровни внутреннего маркетинга	
	Официальный	Неофициальный	Процессуальный
Продукт	Маркетинговый план для атаки на небольшую отрасль как особый вертикальный рынок, вместо группирования ее со многими другими отраслями, как это делается сейчас, при использовании для такой атаки специализированных продуктов и рекламы	Отделение ресурсов и отмена контроля над этим рынком со стороны существующего подразделения предприятия	Переход от управления, ориентированного на технологии, к признанию различий в потребностях покупателей в разных отраслях - столкновение между технологиями и ориентацией на клиентов
Цена	Затраты на разработку специализированных "маркированных" или брендовых продуктов для данной отрасли	Утрата контроля существующими подразделениями предприятия	Страх перед "фрагментацией" рынков, ведущий к внутренним изменениям структуры и статуса
Коммуникации	Письменный план Презентации для ключевых групп	Поддержка плана ключевых членов совета руководителей, полученная благодаря предварительной презентации, "смягченной" специалистами по планированию	Формирование группы лиц, ответственных за планирование действий, в состав которой входят авторы оригинального плана, а также ключевые представители подразделения бизнеса и группы, ответственной за продукт, - еще одно "изобретение колеса" с целью добиться "принадлежности" Реклама новой стратегии в отраслевых изданиях, популярных среди технологов и менеджеров компании
Распространение	Заседание совета руководителей подразделения Заседание совета руководителей промышленной группы Заседание высшего руководства Конференция специалистов по продажам	Неофициальные встречи	Совместные семинары по применению ИТ в этой отрасли с участием менеджеров подразделения и ключевых клиентов Совместные благотворительные мероприятия для сбора средств в отраслевой благотворительный фонд

И наконец, как и в случае с программой внешнего маркетинга, не следует пренебрегать важностью определения результатов везде, где это возможно. Определение может проводиться по таким критериям, как отношение людей к рыночной стратегии и их приверженность воплощению ее в жизнь или восприятие клиентами нашего успеха в деле выполнения данных им обещаний, или что, возможно, окажется более уместным, восприятие ими нашей

неспособности добиться успеха, отраженной в жалобах, и так далее. Опять же в абсолютном соответствии традиционному плану внешнего маркетинга наши программы внутреннего маркетинга должны быть направлены на специально выбранные цели или сегменты внутри рынка.

Выбор ключевых целей программы внутреннего маркетинга должен вытекать непосредственно из целей программы внешнего маркетинга и из типов организационных и психологических изменений, необходимых для реализации маркетинговых стратегий.

Таблица 19.3. Внутренний маркетинг в организации, специализирующейся на финансовых услугах

Целевые сегменты внутреннего маркетинга		1. Управляющие филиалами розничных банков и офисов финансовой компании 2. Главные исполнительные руководители подразделений в банках и в финансовой компании	
Внутренний маркетинг		Уровни внутреннего маркетинга	
	Официальный	Неофициальный	Процессуальный
Продукт	Интеграция усилий, направленных на продажу, вокруг ключевых клиентов в качестве основной маркетинговой стратегии	Планирование и распределение ресурсов по группам, осуществляемое головным офисом, и усиление централизованного контроля	Изменение роли отдельного управляющего - превращение его из независимого предпринимателя, работающего в своем филиале, в партнера, работающего в группе
Цена	Отказ от прибыли филиала / комиссионных от независимой продажи мелкой клиентуре ради формирования долгосрочных отношений с ключевыми клиентами	Утрата контроля / независимости действий на рынке Потенциальная утрата возможностей получения комиссионных	Время, усилия и психологическое неприятие сотрудничества с бывшими "конкурентами", отличающимися по своему происхождению / образованию / профессиональному опыту - "банк против продавца в рассрочку" Опасение, что вторая сторона разрушит сложившиеся отношения с клиентами
Распространение	Официальная презентация, проводимая главой компании на конференциях Письменная поддержка со стороны главы компании Модернизация систем информации о рынке	Поддержка со стороны главы компании - "поезд отправляется, так что решайте, вы едете или остаетесь..." (письменное обращение, разосланное по всем филиалам)	Общественные мероприятия Совместные подготовительные курсы Переопределение рынков и целевых сегментов
Коммуникации	Письменные стратегические маркетинговые планы Конференции по вопросам продаж	Письменный обмен информацией Неофициальные обсуждения "отношения" главы компании Пересмотр систем выплат комиссионных и поощрительных вознаграждений в обеих компаниях	Совместные группы, ответственные за планирование / решение проблем по каждому региону, сформированные на базе основного определения целевых рыночных сегментов Сочетание / интеграция управленческих информационных систем и изменение структуры информации с целью отражения новых сегментов

Внутренний рынок можно сегментировать на элементарном уровне подолжностным ролям и функциям, выполняемым группами людей, например, высшим руководством, другими отделами, специалистами по маркетингу и продажам. В качестве альтернативы можно выйти за рамки рассмотрения характеристик должностей и попытаться найти ключевые источники предполагаемой поддержки и сопротивления плану внешнего маркетинга и выявить целевые сегменты, которые следует укрепить или воздействовать на них силой убеждения и переговоров. Вероятно, на самом высшем уровне мы могли бы выбирать такие целевые сегменты, исходя из отношения индивидуума к внешнему рынку и клиентам, а также к важнейшим ценностям, которые должны быть переданы внешним клиентам, учитывая и личные стремления сотрудников к продвижению по службе.

Следовательно, мы убедились в существовании различных способов применения внутреннего маркетинга. Кроме того, увидели, что маркетинг может играть разные роли: от совершенствования заботы о клиенте и программ повышения качества обслуживания, до повышения и поддержания стандартов обслуживания и удовлетворенности клиентов в точке продажи, и далее, до разработки программ внутренних коммуникаций и обеспечения структурированного подхода к планированию всего процесса внедрения маркетинговой стратегии. Для себя мы отметили также и то, что внутренний маркетинг может играть особенно важную роль в сетевой организации, основанной на союзничестве между партнерами.

19.3 ПЛАНИРОВАНИЕ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА

Существует множество ситуаций, в которых стратегическое осмысление конкурентной стратегии должно быть направлено на определение возможной роли внутреннего маркетинга:

- если производительность в важных сферах обслуживания клиентов неудовлетворительна и недостаточна для обеспечения прочного конкурентоспособного положения;
- если сохраняется низкий уровень удовлетворенности клиентов – а из их жалоб следует, что основными причинами являются скорее отношение и модели поведения сотрудников, чем низкий уровень качества продукции или неадекватные системы технической поддержки;
- если условия рынка и требования клиентов изменились настолько, что прежние стандарты и практические методы работы более не приводят к успеху;
- если новые маркетинговые стратегии требуют новых навыков и моделей поведения – стратегия “растягивания”;
- если устранение разрыва между планированием и реализацией в прошлом было проблематичным.

В таких ситуациях, возможно, будет принято решение о рассмотрении стратегии внутреннего маркетинга, состоящей из таких компонентов:

- **Стратегия внутреннего маркетинга.** В общем смысле это то, что необходимо для успешной реализации стратегии работы на внешнем рынке. Именно здесь нам следует передать реальный смысл своей внешней рыночной стратегии своим внутренним клиентам лицам, принимающим решения, менеджерам, оперативным сотрудникам и другим людям, без поддержки, сотрудничества и приверженности которых внешняя стратегия потерпит крах. Это – решающий момент в процессе реализации внутреннего маркетинга. Возможно, стоит проконсультироваться с людьми, которых все это непосредственно коснется – провести исследование внутреннего рынка. Конечно, стоит учесть некоторое разнообразие мнений. По мере того как мы узнаем больше, можем вернуться на шаг назад, чтобы изменить и повторно обдумать свои выводы. Именно на данном этапе следует обратить внимание на затраты, связанные с достижением поставленных целей, и конечные сроки их достижения для того, чтобы обеспечить своевременную реализацию стратегии внешнего маркетинга.
- **Сегментация внутреннего рынка** связана с выявлением целей на внутреннем рынке, на основе которых можно создать программы внутреннего маркетинга. Эти программы могут быть различными в зависимости от того, чего необходимо достичь и каким образом мы собираемся сделать это. Возможно, формулировка программ окажется непростой задачей, но это и есть путь к реальному пониманию проблемы внутреннего рынка и к эффективному решению этой проблемы. Наиболее очевидным путем выявления внутренних сегментов является выделение их по роли, функции или местонахождению, и этого может быть достаточно. Возможно, будет полезнее выявить новаторов и неформальных лидеров, оказывающих влияние на других. Можно подойти к решению этого вопроса более непосредственно, определив роли, которые будут принадлежать различным сотрудникам в процессе внедрения внешней стратегии, и проблемы, которые могут возникнуть при этом, или, проще говоря, насколько сильно придется измениться людям для того, чтобы привести внешнюю стратегию в действие.
- **Программы внутреннего маркетинга** определяют, что потребуется от каждого сегмента внутреннего рынка для достижения поставленных нами целей. В каждой сфере необходимо разобраться и выделить не только рациональные вопросы, но и человеческие и культурные проблемы. С нашей точки зрения, продукт представляет собой новый маркетинговый план, информацию о котором необходимо донести до сотрудников (коммуникации внутреннего маркетинга), с помощью официальных презентаций (распространение внутреннего маркетинга) и корректировки систем выплаты комиссионных и оценки деятельности в соответствии с необходимостью (цена внутреннего маркетинга). С точки зрения внутреннего клиента, тот же план может означать разрушение и угрозу (продукт), утрату инициативы и потерю статуса (цена), бесцеремонно навязанную руководством (коммуникации) и строго “охраняемую” путем принуждения (распространение). Если внутренний маркетинг нужен хотя бы для чего-то, значит именно для того, чтобы справиться с этим конфликтом. Именно такая конфронтация не позволяет нам больше считать, что внутренний маркетинг заключается в составлении брошюр

о том, как нужно заботиться о клиентах, и в создании блестящих презентаций своих планов. Нам придется подумать о том, как справиться с реальными психологическими и организационными проблемами, связанными с объемом работ и затратами на проведение стратегических изменений. На этом этапе также необходимо оценить затраты на то, что мы считаем необходимыми элементами своего внутреннего маркетинга: означают ли затраты на внутренний маркетинг, что стратегия работы на внешнем рынке утратит свою привлекательность? Будут ли затраты на внутренний маркетинг более высокими, чем мы ожидали, но все же терпимыми? Не придется ли изменить внешнюю стратегию, чтобы сократить затраты на внутренний маркетинг? Есть ли менее дорогостоящие пути решения важнейших задач внутреннего маркетинга?

- Оценка внутреннего маркетинга: что мы можем определить, чтобы знать, приближаемся ли к цели. В идеале это должно быть количественное и объективное определение: сокращение жалоб клиентов или более высокий уровень их удовлетворенности. Это может потребовать приложения усилий, но не следует отказываться от важнейших целей потому, что они плохо поддаются определению: можно согласиться на субъективные или качественные оценки, что все же лучше, чем ничего.

19.4 ПАРТНЕРСТВО С УПРАВЛЕНИЕМ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ

Как мы уже знаем, крупные компании все чаще признают, что они ведут конкуренцию с помощью людей, работающих на них: управляющих и оперативных сотрудников, от которых, с точки зрения клиентов, зависит обслуживание и качество, важные составляющие современной маркетинговой стратегии.

Одним из способов, позволяющих достичь поставленной цели, является межфункциональное партнерство между отделами маркетинга и управлением трудовыми ресурсами. Ранее мы обсуждали растущую значимость связи между концепцией маркетинга и концепцией “связей с людьми”, которая лежит в основе управления трудовыми ресурсами, а также проявления этой связи в случаях, когда некоторые компании активно привлекают своих клиентов к участию в наборе сотрудников, а также в программах избирательного вознаграждения и повышения квалификации.

Основным аргументом является то, что радикальные изменения в рыночной среде, с которыми сталкиваются компании, наряду с не менее радикальными изменениями роли маркетинга в организации заставляют уделять все больше внимания успешному управлению межфункциональными отношениями ради эффективной реализации маркетинговых стратегий, ориентированных на качество и обслуживание. В сфере маркетинга продуктов проводился анализ взаимосвязи между маркетинговыми и техническими подразделениями (см., например, Gupta et al., 1986; Ruekert and Walker, 1987; Olson, 1993), но пока никто не проводил аналогичного тщательного анализа взаимосвязей между функциями

маркетинга и управления трудовыми ресурсами. Фактически на практике достаточно редко можно встретить свидетельства эффективного управления взаимодействием этих функций, хотя есть и немаловажные исключения.

19.4.1. Обоснование партнерства между маркетингом и управлением трудовыми ресурсами

Как известно, в последние годы рассмотрению организационной роли маркетинга уделялось немало внимания. Например, Эхрл (Achrol, 1991) изучал появление новых организационных форм, а Вебстер (Webster, 1992) анализировал роль маркетинга в организациях, развивающихся путем образования сетей и союзов. Такие внутренние организационные изменения можно считать реакцией на все более нестабильные и комплексные рыночные стратегии (Piercy and Cravens, 1995).

Обычно авторы научных работ говорят о существовании огромного потенциала, позволяющего увеличить эффективность маркетинга путем повышения продуктивности межфункциональных связей. В то же время они отмечают, что данная сфера нередко характеризуется напряженностью, здесь возможны столкновения интересов, споры относительно сфер полномочий и принадлежности, а также политическая борьба (например, Ruekert and Walker, 1987).

В частности, было выдвинуто несколько убедительных доводов о том, что человеческий фактор является, возможно, единственным наиболее важным в достижении качества обслуживания и конкурентного преимущества. Пфеффер (Pfeffer, 1994) доказывает, что многие компании неспособны признать тот факт, что единственным и наиболее важным фактором в достижении и сохранении конкурентного преимущества являются сотрудники. В то же время Уолкер (Walker, 1994) аналогичным образом утверждает, что конкурентное преимущество достигается благодаря более эффективному, по сравнению с конкурентами, управлению людьми.

Основополагающей предпосылкой служит то, что обладающие определенными особенностями трудовые ресурсы обеспечивают реальные ключевые виды компетентности предприятия, которые служат источником конкурентного преимущества (Carpelli and Crocker Hefter, 1996). Тем самым подчеркивается важность приведения возможностей сотрудников в соответствие с рыночными стратегиями (McDowell, 1996).

В результате, как полагают другие авторы, решающее значение имеет признание того, что внешние стратегии должны быть непосредственно отражены в управлении трудовыми ресурсами, сосредоточенном на обучении и адаптации, стратегическом управлении культурой и разработке новых моделей коммуникации (Burack et al., 1994). Точно так же Грэттон (Gratton, 1994) описывает данную проблему, заключающуюся в приведении стратегических намерений в соответствие с трудовыми ресурсами.

Общие выводы подобного рода, касающиеся значимости создания более тесной связи между политикой управления трудовыми ресурсами и рыночными стратегиями, привели к появлению нескольких более конкретных предложений об изменении порядка взаимодействия между управлением трудовыми ресурсами и маркетингом.

Например, была высказана мысль о том, что функции маркетинга и управления трудовыми ресурсами развивались в параллельных направлениях, а сейчас пути их развития начинают сходиться ввиду аналогичных взглядов на потребности клиентов и сотрудников (Pollock, 1995). Наиболее веские доказательства приводят Глассман и МакАфи (Glassman and McAfee, 1992), утверждающие, что основной проблемой, стоящей перед современным предприятием, является поиск путей интеграции маркетинга с управлением трудовыми ресурсами, поскольку в отдельности данные функции более не могут быть эффективными. Этими авторами предложены самые разнообразные механизмы интеграции, от создания межведомственных комитетов до полного слияния традиционных функций. Более того, Хулберт и Питт (Hulbert and Pitt, 1996) придерживаются аналогичной точки зрения на слияние функций в эпоху “пост-функционального маркетинга”. Эта точка зрения созвучна высказываниям о необходимости рассмотрения связи между маркетингом и управлением трудовыми ресурсами как “стратегического партнерства” (Micolo, 1993), “партнерства ради изменений” (Eisenstat, 1993) или “делового партнерства” (Ulrich, 1992).

Более практичные взгляды на проблемы взаимодействия основаны на связи между управлением трудовыми ресурсами и стратегиями маркетинга отношений (Perrien et al., 1993; Perrien and Ricard, 1995) и на необходимости ориентации политики управления трудовыми ресурсами на обслуживание клиентов и предоставление ценности клиентам (Cripe, 1994; Gubman, 1995). И наоборот, Шет и Миттал (Sheth and Mittal, 1996) подробно описывали использование навыков управления трудовыми ресурсами в управлении ожиданиями клиентов.

19.4.2. Доказательства из текущей практики

Вопреки всем этим доводам и предложениям, текущая практика доказывает, что взаимодействие между управлением трудовыми ресурсами и маркетингом обычно не подвергается непосредственному или эффективному управлению.

Существуют некоторые общие доказательства того, что управление трудовыми ресурсами в британских или европейских компаниях не является тесно интегрированным с рыночными и бизнес-стратегиями (Story, 1992; IRS Employment Review, 1996). Реальные доказательства более тесной и эффективной интеграции между управлением трудовыми ресурсами и реализацией рыночных стратегий, ориентированных на клиентов, существуют в виде контрольных показателей в таких ведущих глобальных компаниях, как Rank Xerox (Anon., 1993); Hewlett-Packard (Laabs, 1993); Pepsi-Cola (McNerney, 1994); Coca-Cola (Anfuso, 1994), AT&T (Plevel et al., 1994) и Colgate Palmolive (Anfuso, 1995). Эти компании предоставляют нам важнейшие контрольные показатели в данной сфере.

Например, компания Avis является образцовым примером партнерства между управлением трудовыми ресурсами и маркетингом. Эта компания добилась стабильного лидерства на рынке, по показателям прибыли превосходит конкурентов и отличается постоянным ростом стоимости акций. Окружающие признают эффективность методов, принятых в компании Avis. Эта эффективность выражена в более высоком по сравнению с конкурентами уровне инноваций в сфере разработки продуктов; компания получает больше наград за качество обслуживания, чем любая другая компания, специализирующаяся на прокате автомобилей; она регулярно добивается успеха, участвуя в масштабных программах присвоения наград за качество, охватывающих три континента.

Тем не менее показательным является тот факт, что даже при таких достижениях управляющие и трудовыми ресурсами, и маркетингом в компании Avis объясняют свои успехи скорее с точки зрения клиентов, а не оперируя привычными цифрами. Культура компании Avis стимулирует формирование удовлетворенности клиентов через удовлетворенность сотрудников, что ведет к достижению высоких финансовых результатов.

Есть убедительные доказательства того, что одним из секретов эффективной реализации маркетинговых стратегий обслуживания и качества и завоевания конкурентного преимущества является использование потенциальной синергии между маркетингом и управлением трудовыми ресурсами. Тем не менее есть и все признаки того, что такое межфункциональное партнерство относительно редко встречается на практике.

Что касается деятельности ведущих компаний, таких как Avis, истинное партнерство между управлением трудовыми ресурсами и маркетингом просто поражает, поскольку оно отвергает традиционные функциональные границы и поистине направлено на сотрудничество, а не на конкуренцию или ведение политики. Причастность к вопросам обслуживания и обмен информацией о клиентах за пределами отделов маркетинга и продаж уникальны по своему влиянию.

Здесь действуют самые разные механизмы: создание межфункциональных групп, внимание которых сосредоточено на вопросах обслуживания клиентов; привлечение управляющих к “практическому” участию на уровне розничного бизнеса – руководство называет это возможностью “услышать звон монет”; широко распространенное продвижение по службе исполнительных руководителей внутри компании.

Независимо от того, какие именно механизмы используются, суть в том, что внимание руководителей всех функций сосредоточено в первую очередь на клиенте. Если объединение управления трудовыми ресурсами и маркетинга является эффективным, то признаком успеха, вероятно, станет такой нематериальный фактор, как одержимость желанием служить клиенту, и это более важно, чем то, какие именно организационные механизмы используются.

Отчасти результат такого межфункционального сотрудничества и общей сосредоточенности на рыночной стратегии отражается на внутренних процессах компании. В частности, наиболее существенными являются два вида связи. Во-первых, процессы, касающиеся трудовых ресурсов, непосредственно связаны с рыночной стратегией – это набор сотрудников и отбор подходящих кандидатов, обучение и повышение квалификации, применение систем вознаграждения, обеспечение людей на оперативном уровне предприятия реальными полномочиями, вовлеченность и формирование программ внутренних коммуникаций. Во-вторых, маркетинговые процессы и видимые составляющие маркетинговой стратегии, прежде всего реклама и оценка удовлетворенности клиентов, непосредственно связаны с управлением трудовыми ресурсами.

Более того, возможно, результатом сотрудничества между управлением трудовыми ресурсами и маркетингом станет полное исчезновение обеих функций в форме традиционных отделов в организациях; им на смену придут функциональные подразделения, специализирующиеся на обслуживании клиентов, которые будут управлять сотрудниками и покупателями как объединенными клиентами предприятия. С практической точки зрения ясно, что эффективность реализации маркетинговых стратегий зависит от приведения организационных процессов и структур в соответствие с вопросами обслуживания клиентов.

Значимость межфункциональных связей среди технических подразделений уже неоднократно подчеркивалась, но в то же время связи с управлением трудовыми ресурсами уделялось относительно немного внимания. Исходя из того, что многие неудачи в реализации маркетинговых стратегий произошли из-за недостаточной приверженности сотрудников и неподходящего набора навыков, потенциал такого сотрудничества представляется немаловажным.

Возможно, именно эти межфункциональные механизмы и необходимы для эффективного осуществления внутреннего маркетинга. Также очевидно, что успешное воплощение маркетинговой стратегии может в значительной степени зависеть от способности компании управлять важными аспектами поведения сотрудников, а не просто оценивать результаты, такие как объемы продаж и количество визитов к потенциальным клиентам. Этот вопрос можно рассматривать более глубоко в плане перехода к управлению, основанному на поведении, а не на результатах, в особом аспекте связи между маркетинговой стратегией и управлением силами компании, продвигающими ее продажи.

19.4.3. Управление, основанное на поведении: связь между маркетинговой стратегией и торговыми операциями

Одной из сфер, особенно подходящей для того, чтобы проиллюстрировать растущую значимость навыков управления людьми в деле реализации маркетинговой стратегии и которая нередко является уже подготовленной к совместным действиям маркетинга и управления трудовыми ресурсами, является сфера связи маркетинговой стратегии с управлением специалистами по продажам, работающими на рынке.

По традиции, управление специалистами по продажам в основном было связано с оценкой результатов работы продавца (объемы продаж, доля рынка, прибыльность клиентов данного продавца и так далее). Соответственно мотивация специалистов по продажам обычно считалась вопросом, касающимся разработки схем выплаты комиссионных и поощрительных финансовых вознаграждений. Тем не менее в эпоху, когда маркетинговая стратегия акцентирует внимание на создании отношений, партнерстве с клиентами, качестве обслуживания и удовлетворенности клиентов, многие компании стали сомневаться в правильности своих традиционных методов управления, связывающих маркетинговую стратегию с торговыми операциями.

Практически специалисты по продажам, которых оценивают и вознаграждают главным образом исходя из объемов продаж, возможно, недостаточно заинтересованы в создании долгосрочных отношений с клиентами или в деятельности, направленной на поддержание этих отношений, но непосредственно не способствующих получению доходов от продаж согласно краткосрочным целям.

Модель, которая была изучена в ходе последних исследований управления продажами в различных странах, включая Соединенные Штаты Америки, Австралию и Великобританию, изображена на рис. 19.3. По этой модели организация продаж считается эффективной, если планы, намеченные руководством, выполняются и перевыполняются, а также если при этом компания догоняет и превосходит своих конкурентов по таким критериям, как объем продаж, прибыльность, доля рынка и удовлетворенность клиентов (Piercy et al., 1997).

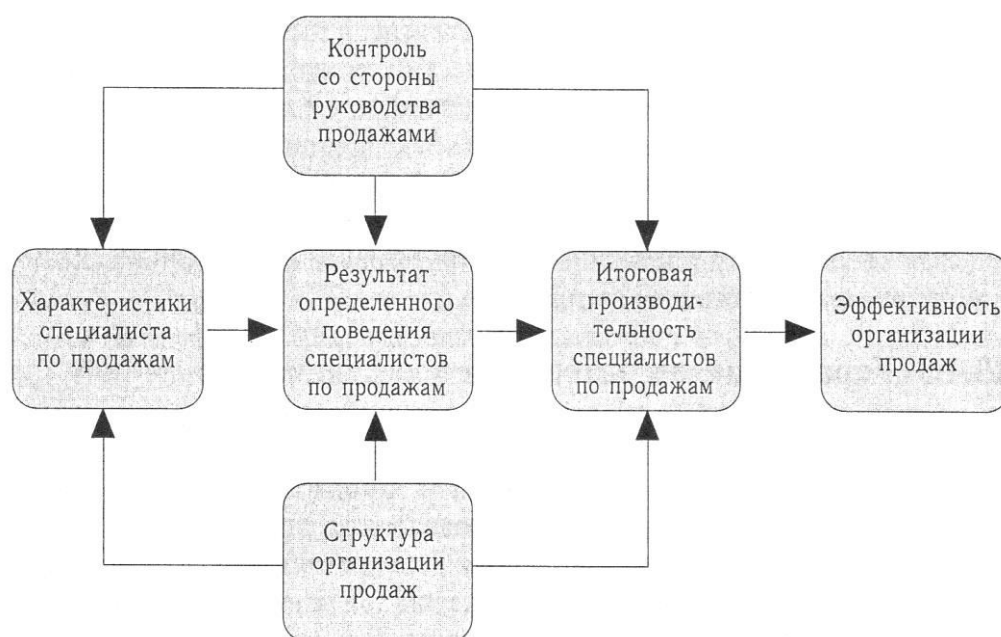


Рис. 19.3. Модель эффективной организации продаж

Данная модель позволяет говорить о том, что хотя эффективность работы специалистов по продажам связана с итоговой производительностью, важное влияние на итоговую производительность специалистов по продажам оказывает результат их определенной линии поведения, который, в свою очередь, зависит от деятельности руководства, контролирующего функцию продаж, структуры организации и характеристики специалиста по продажам. Ниже мы несколько более подробно рассмотрим данную модель.

Выводы, полученные в результате изучения эффективных моделей организации продаж в Великобритании, можно коротко изложить следующим образом. Эффективные модели организации продаж отличаются ряд общих особенностей:

- Специалисты по продажам имеют несколько аналогичных характеристик, способствующих успеху.
- Специалисты по продажам проявляют себя исключительно с положительной стороны по ряду важнейших поведенческих критериев это движущие факторы производительности.
- Менеджеры по продажам, работающие вне территории компании, играют решающую роль как наставники, а не командиры, контроль со стороны управления продажами касается в основном управления поведением, а не итоговых результатов.
- “Оптимальные размеры” и надежная организация на уровне единицы продаж.
- Полная сосредоточенность на создании долгосрочных отношений с клиентами.

Рассматривая множество различных ситуаций, связанных с продажами, и рыночных условий, мы выяснили, что превосходство по эффективности в организации продаж неразрывно связано с характеристиками продавцов, поведенческими факторами, определяющими производительность специалистов по продажам, решающей ролью управляющего продажами в управлении поведением продавцов, надежностью структуры организации продаж, обеспечивающей высокую производительность специалистов по продажам. Но на фоне всех этих условий наиболее резко выделяется крайне важный фактор отношений с клиентами.

Выводы, полученные благодаря этому исследованию, можно подытожить следующим образом:

- **Характеристики преуспевающих специалистов по продажам.** В организациях, отличающихся эффективностью продаж, работают специалисты по продажам, которые обладают более сильной мотивацией. Особенно это связано с чувством личного удовлетворения, которое они получают от работы, и энтузиазмом, который они проявляют. Также их отличают такие характеристики, как ориентация на клиента, ориентация на коллектив и на поддержку продаж. Специалисты по продажам в структуре эффективной

организации продаж высоко мотивированы к работе, руководствуются прежде всего проблемами обслуживания клиентов. Это люди, отлично работающие в команде, которые готовы участвовать в деятельности, направленной на поддержку, даже если на краткосрочном этапе она не приносит непосредственных результатов в виде роста объемов продаж. На основе этих заключений можно сделать ряд важнейших выводов о том, как производится набор, подготовка и повышение квалификации эффективных специалистов по продажам, и в результате оспорить некоторые традиционные взгляды на виды компетентности и способности специалистов по продажам. Мнение, которого придерживаются управляющие продажами, состоит в том, что в условиях эффективной организации продаж специалисты по продажам являются членами коллектива и готовы к сотрудничеству ради реализации стратегий компании, направленных на продажи, а не действовать независимо от других. Навыки ведения продаж играют важную роль, но стать суперзвездой, ориентированной только на продажи, не значит добиться эффективности в продажах.

- **Поведенческие движущие факторы производительности специалистов по продажам.** Также мы выяснили, что один из путей к эффективной организации продаж пролегает через превосходную итоговую производительность специалистов по продажам. Это означает, что специалисты по продажам добиваются увеличения доли рынка, концентрируют внимание на продажах продуктов с высокой разницей между себестоимостью и продажной ценой и на обслуживании ключевых клиентов ради долгосрочного ведения бизнеса с ними, а также перевыполняют плановые показатели объемов продаж. Итоговая производительность очень важна и должна представлять собой элемент оценки специалистов по продажам. Несмотря на это мы знаем, что итоговая производительность частично определяется превосходной поведенческой производительностью специалистов по продажам. Традиционно управление продажами было сосредоточено на развитии навыков, необходимых для продаж. Мы выяснили, что организации, отличающиеся эффективностью продаж, на самом деле обладают превосходными, по сравнению с другими организациями, способностями к ведению продаж, что отражается в торговых презентациях и технических знаниях. Тем не менее, как оказалось, эти способности необходимы, но их недостаточно для получения высоких результатов. Основными движущими факторами производительности специалистов по продажам, характерными для наиболее эффективной организации продаж, являются умение адаптироваться в ведении продаж, коллективная работа, планирование продаж и деятельность, направленная на поддержку продаж.
- **Решающая роль управляющего продажами.** Примечательно, что в организациях, отличающихся эффективностью продаж, управляющий продажами исполняет скорее роль наставника и лица, обеспечивающего обмен информацией, а не командира и оценщика. При эффективной организации продаж контроль со стороны управляющего продажами фактически означает наблюдение за производительностью отдела продаж, просмотр отчетов о визитах к клиентам и внимание к повседневной деятельности специалистов;

направление видов деятельности в основном касается помощи сотрудникам в развитии собственного потенциала, наставничества и участия в обучении; оценивающая роль управляющего продажами направлена на оценку профессионального развития специалиста по продажам, качества продаж, а также результатов, выраженных в объемах продаж; вознаграждение связано с обеспечением постоянной обратной связи и поощрений (зачастую нефинансовых) в зависимости от результатов работы (нередко качественных, а не только количественных). Эти выводы означают, что организации, отличающиеся эффективностью продаж, и их усиленное внимание к управлению, основанному на поведении, совершенно по-новому определяют роль управляющего продажами. Занимая важную позицию, управляющий продажами должен совмещать роли наставника, лица, обеспечивающего обмен информацией и создающего необходимые условия для работы, с более традиционными функциями оценки и распределения финансовых вознаграждений. В организациях, отличающихся эффективностью продаж, управляющий продажами принимает участие в выездной торговой деятельности и служит примером, что выходит далеко за рамки традиционной административно-командной модели, характерной для управления продажами.

- **“Оптимальные размеры” и организационная структура.** Очевидно также, что эффективность продаж неразрывно связана с уверенностью руководства в том, что эффективность невозможно повысить путем увеличения или уменьшения количества сотрудников отдела продаж, т.е. путем приведения к “оптимальному размеру”. Очевидна и связь с высоким уровнем удовлетворенности руководства структурой торговых территорий и подразделений, а также распределением ресурсов и рыночным потенциалом. Успех в данном случае оказывает влияние на производительность и эффективность не в последнюю очередь потому, что такая система способствует удержанию сотрудников по продажам. Это очень проблематичная сфера. В периоды повсеместного корпоративного сокращения размеров и реструктуризации уровни кадрового обеспечения и распределения могут быть серьезно нарушены. Мы считаем, что данная сфера должна быть приоритетной при восстановлении эффективности продаж после масштабных организационных изменений.
- **Отношения с клиентами.** На фоне выводов по каждому из описанных выше критериев эффективной организации продаж резко выделяется одно важнейшее заключение. Организации, отличающиеся максимальной эффективностью продаж – это те, которые сумели создать и поддерживать долгосрочные отношения с клиентами. Организации, отличающиеся эффективностью продаж, превосходят остальных по достигнутым показателям удовлетворенности клиентов. Здесь специалистам по продажам не позволяют пренебрегать интересами клиентов из-за того, что система вознаграждений полностью или в основном строится на выплате комиссионных и премий. Эффективно работающие специалисты по продажам ориентированы только на клиента. Эффективно работающие продавцы адаптируют свою систему продаж к характеристикам клиентов, коллективно работают над решением проблем клиентов и обеспечением их обслуживания, планируют стратегию продаж на

основе интересов клиентов и обеспечивают поддержку клиентов, постоянно контролируя производительность и отвечая на жалобы. Такая всеобщая сосредоточенность на видах деятельности, способствующих развитию и поддержанию продуктивных долгосрочных отношений с клиентами, является характерной для эффективной организации продаж и лежит в основе значительно более высоких результатов деятельности. В действительности многие исполнительные руководители по продажам, которые принимали участие в исследованиях по всему миру, считают для себя обязательным выполнение именно этого правила: создание отношений с клиентами является наиболее важной сферой, в которой необходимо сосредоточить усилия, направленные на дальнейшее увеличение эффективности организации продаж.

Понимание сути вопроса может повлечь за собой сомнения в истинности убеждений, существующих во многих компаниях относительно методов набора, обучения и повышения квалификации специалистов по продажам и управляющих продажами и оптимальных методов управления торговыми организациями. Тем не менее если реалистично оценивать ситуацию, то действия, предпринимаемые в соответствии с вновь обретенным пониманием, означают возникновение новых проблем.

Например, как мы выяснили, организации, эффективно работающие в сфере продаж, концентрируют свое внимание на создании и сохранении долгосрочных отношений с клиентами благодаря коллективной работе, умению адаптироваться и организовывать поддержку клиентов. Это полностью соответствует тому усиленному вниманию, которое в настоящее время уделяется стратегии маркетинга отношений. Тем не менее для достижения такого внимания и реализации стратегии маркетинга отношений могут потребоваться значительные корректировки как структурных, так и “человеческих” вопросов со стороны управления продажами.

Цель этих структурных решений состоит в том, чтобы создать для специалистов по продажам ситуации, обеспечивающие высокую производительность – это “оптимальные размеры” отделов продаж, эффективное распределение территорий, целенаправленные группы специалистов по продажам и соответствующая сфера контроля управляющих продажами. Необоснованные решения управляющих продажами в этих сферах могут стать причиной появления препятствий на пути повышения производительности, которых иначе можно было бы избежать.

Проблемы необходимо решать наряду с вопросами, связанными с человеческим фактором – это наличие преуспевающих специалистов по продажам, способных победить на рынке. Такие решения, связанные с людьми, в первую очередь касаются подбора специалистов по продажам, обладающих желательными для достижения успеха характеристиками, а также концентрации определенных видов управленческого внимания на основных движущих факторах производительности специалистов по продажам. В этом залог высокой эффективности организации продаж, основанной на долгосрочных отношениях с клиентами.

Тем не менее торговля, ориентированная на отношения с клиентами, и продажи, основанные на коллективном труде, требуют совершенно новых навыков и способностей от специалиста по продажам, который раньше был типичным “воином-одиночкой” или “одиноким волком”. Точно так же контроль со стороны управляющих продажами, основанный на поведении, требует совершенно иного набора навыков по сравнению с ранее существовавшей административно-командной моделью управления продажами.

В процессе обучения специалистов по продажам нужно акцентировать внимание на создании единой команды, решении конфликтов, развитии навыков межличностного общения и других способностей, соответствующих желательным характеристикам преуспевающих специалистов и успешной управленческой деятельности. Для этого потребуются время и деньги.

Достижение успеха не гарантировано: убежденного индивидуалиста, “воина-одиночку”, возможно, будет непросто превратить в участника командной игры; управляющий, привыкший быть “командиром в сфере продаж и главным продавцом”, может не слишком благосклонно отнестись к роли наставника и лица, обеспечивающего обмен информацией в рамках нового стиля управления. Тем не менее из наблюдений следует, что именно в этом направлении должны будут двигаться компании в будущем ради создания действительно эффективной организации продаж.

Исходя из принципа, что эффективность связи маркетинговой стратегии с торговыми операциями определяется описанными выше поведенческими и управленческими факторами, наши доказательства в пользу партнерства между маркетингом и управлением трудовыми ресурсами становятся намного более убедительными.

Основой для этих отношений становится применение методов и навыков управления трудовыми ресурсами в руководстве развитием органов линейного управления и контроля и сосредоточенность управляющих на поведенческой производительности сотрудников организации с целью поддержки маркетинговых стратегий. Наиболее очевидные связи существуют в таких сферах, как набор сотрудников, выбор подходящих кандидатов и обучение, но опыт компаний подсказывает, что это ведет к разработке новых методов оценки и систем вознаграждения и к изменению структуры организации.

Становится ясно, что партнерство между маркетингом и управлением трудовыми ресурсами потенциально представляет собой действенный механизм, который способствует эффективной реализации маркетинговой стратегии, обеспечивая переход к методам управления, основанным на поведении.

19.4.4. Союзы и партнерства

И, наконец, следует отметить, что внутренний маркетинг (союз между маркетингом и управлением трудовыми ресурсами) и управление, основанное на поведении, может приобрести еще большее значение в условиях функционально

разрозненной сетевой организации. Ранее мы уже рассматривали значение стратегических союзов и сетевых организаций в разработке и реализации маркетинговых стратегий в сложных и нестабильных условиях существования современных рынков и отраслей.

Логическим обоснованием служит то, что партнерство и сотрудничество позволяют добиться экономии и дают возможность каждой компании сосредоточиться на своих ключевых видах компетентности, а не на конкуренции между поставщиками на различных этапах цепочки поставок. Можно доказать, что параллельно таким межорганизационным сотрудничествам существует потенциал внутриорганизационного сотрудничества, которое обеспечивает доступ к возможностям и навыкам для формирования и развития внутреннего рынка и укрепления способности организации постоянно предоставлять клиентам ценность и осуществлять инновации на рынке.

Более того, такой довод вполне сопоставим с мнением о том, что компании все больше удаляются от структур, основанных на функциональной специализации, и переходят к новым организационным формам, в основе которых лежат ключевые процессы создания ценности (Piercy, 1997).

19.5 ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящей главе предложена относительно необычная точка зрения о том, что разработка конкурентной стратегии отчасти должна быть связана с управлением внутренним рынком (состоящим из сотрудников, функциональных специалистов, менеджеров и так далее), для того чтобы укрепить способность компании донести свои стратегии до клиентов на внешнем рынке. Эта точка зрения основана на признании значимости управления отношениями с партнерами, достижения конкурентной дифференциации благодаря навыкам “маркетологов по совместительству”, работающих в организации, и проблем осуществления маркетинговых мероприятий.

Как было показано, развитие внутреннего маркетинга можно проследить до ранних высказываний специалистов о синергии между концепциями маркетинга и “отношений с людьми”, и дальнейшего практического развития данной точки зрения разными путями. Мы увидели, что внутренний маркетинг охватывает такие сферы, как повышение качества обслуживания, программы внутренних коммуникаций, управление принятием инноваций внутри компании, обмен продуктами и услугами между различными функциями и подразделениями компании и создание структурной основы для реализации маркетинговой стратегии. В данном случае нас в первую очередь, но не исключительно, интересует вопрос стратегического внутреннего маркетинга в качестве структурной основы для управления реализацией маркетинговой стратегии.

В этой связи мы убедились, что внутренний маркетинг представляет собой структурную основу для оценки затрат, связанных с изменениями, и для управления изменениями с использованием тех же концепций, терминологии и методов, которые используются и в процессе планирования внешнего маркетинга.

И, наконец, было доказано, что один из путей, которые следует учитывать в управлении внутренним маркетингом, пролегает через создание внутри организации союза между маркетингом и управлением трудовыми ресурсами. Этот союз относительно редко развивается в организациях, но обещает стать действенным рычагом в управлении эффективной реализацией маркетинговых стратегий.

Его значение подчеркнуто на примере важности роли методов управления, основанного на поведении, для эффективного объединения маркетинговой стратегии со сферами линейного управления, такими как операции, связанные с продажами. Одной из особенно важных сфер, где применение инструментов внутреннего маркетинга может оказаться жизненно необходимым, является управление союзами и сетевыми организациями.

Пример из практики. DaimlerChrysler UK

Вчера вечером дилеры Mercedes-Benz отозвали судебный иск против компании DaimlerChrysler UK, заявляя о победе в давнем споре по поводу радикального плана немецкой автомобилестроительной компании о полном отказе от дилерской сети. Компания планирует заменить дилерскую сеть системой, отчасти являющейся собственностью самой фирмы DaimlerChrysler UK (DCUK).

Более 100 компаний-дилеров, которым принадлежат 160 розничных точек продажи автомобилей Mercedes-Benz, бурно радовались, когда компания DCUK согласилась не приводить в исполнение уведомления о расторжении договоров, которые были разосланы по всей дилерской сети и должны были вступить в силу 31 декабря.

Развитие новой розничной структуры все же будет продолжено, но дилерам, которым были предъявлены требования о расторжении контракта с DCUK или проведении повторных переговоров о роли в новой сети, теперь будет предложена компенсация и возможность в течение более длительного периода, до июня 2003 года, тщательно проработать новую сделку. “Для нас это весьма удовлетворительный итог”, заявил представитель дилеров вчера вечером.

Согласно новой концепции, на смену 160 розничным точкам, принадлежащим компаниям-дилерам, придут 35 “районов сбыта”, 11 из которых будут собственностью компании DCUK. Три из них будут охватывать Лондон, Манчестер и Бирмингем, районы, на которые приходится около 40 процентов всего объема продаж автомобилей Mercedes-Benz в Великобритании.

Дермот Келли, директор компании DCUK, сообщил, что первые торговые точки нового типа будут открыты весной следующего года. Около 5 000 дилеров, продающих новые автомобили в Великобритании на условиях франчайзинга, и другие автомобилестроительные компании, рассматривающие возможность аналогичных действий по реструктуризации собственных торговых сетей, пристально следили за разгоревшимся спором.

Алан Пулхэм, директор франчайзинговой дилерской компании в составе отраслевой федерации розничной торговли автомобилями (Retail Motor Industry Federation), со сдержанной радостью воспринял итог битвы. Он выразил надежду на то, что благодаря возникшему противоречию “другие (производители), подумывающие совершить нечто аналогичное, проведут конструктивные совещания с дилерами на более раннем этапе. Но мы также не думаем, что производители, в целом, могут стать преуспевающими розничными торговцами”.

На слушании Верховного суда, назначенном на понедельник, адвокаты обеих сторон сообщат о неофициальном урегулировании спора. А ведь именно на этом слушании дилеры планировали требовать компенсаций и объявления незаконными уведомлений о расторжении договоров с 31 декабря.

Компания Totalise Eureka, онлайн-импортер автомобилей, опубликовала на своем веб-сайте предложение о “бесплатном” предоставлении автомобиля Ford Focus стоимостью 11 000 фунтов стерлингов каждому, кто приобретет Saab 93 Aero за полную цену, равную 26 450 фунтам стерлингов согласно действующему в Великобритании преysкуранту. В качестве альтернативы предлагается приобрести тот же Saab отдельно по цене 17 395 фунтов стерлингов, сообщает Юсуф Хатиа из компакт Totalise, которая также выступает поставщиком компании Direct Line для обеспечения ... электронной розничной торговли автомобилями.

“Здесь нет ни ловушек, ни обязательств. Мы решили, что это неплохой способ доказать, что разрыв между ценами в Великобритании и в любой другой точке Европы по-прежнему существует, несмотря на постоянно звучащие утверждения в обратном”. Тем не менее г-н Хатиа признал, что хотя в цену включена стоимость доставки на дом к британскому покупателю, срок этой доставки может составить до трех месяцев.

Вопросы для обсуждения

1. Какому процессу должна была бы следовать компания DCUK, если бы применила внутренний маркетинг для воплощения своей “концепции районов сбыта”?

2. Чего пытается достичь компания DCUK с помощью своей концепции “районов сбыта”, и почему такая вертикальная интеграция является более уместной, чем отделение производства от розничной торговли, существующее практически во всех секторах? Если такой подход уместен для DCUK, не следует ли тогда компании Airbus открыть авиакомпанию, компании Unilever собственные магазины, а компании Marks & Spencer – заняться производством одежды?

Могло ли применение внутреннего маркетинга помочь компании DCUK избежать конфронтации с дилерской сетью, подлежащей закрытию? Могли ли компании дилеры использовать внутренний маркетинг для того, чтобы заставить DCUK пересмотреть свою стратегию?

Часть 5

Выводы

Глава 20, завершающая книгу, позволяет заглянуть вперед, чтобы узнать о маркетинговых стратегиях двадцать первого века. Будут освещены важнейшие изменения в окружающей среде и предложен ряд составляющих элементов для разработки стратегий адаптации к меняющимся условиям. К этим элементам относятся:

- потребность в создании организации, нацеленной на обучение;
- приобретение, усвоение и использование знаний;
- потребность в четкой ориентации на рынок и в сосредоточенности на создании превосходной ценности и повышении уровней удовлетворенности клиентов;
- необходимость создания стратегий позиционирования строго на базе маркетинговых активов и видов компетентности;
- потребность в формировании тесных взаимоотношений с ключевыми клиентами;
- наконец, потребность в переосмыслении роли маркетинга в организации.

Будет описан ряд критериев позиционирования, что позволит обеспечить успешное позиционирование в будущем. Такие факторы, как цена, качество, инновации, обслуживание, дифференциация по полезности и обеспечение соответствия требованиям клиентов, будут использоваться в качестве основополагающих критериев позиционирования и стратегий. К тому же будут рассмотрены виды компетентности и активы, необходимые для каждого из этих критериев.

Данную главу, а значит, и книгу в целом, завершает предположение, согласно которому в будущем маркетинг будет считаться не функциональным подразделением внутри фирмы, а скорее процессом, направленным на достижение точного соответствия между требованиями рынка, с одной стороны, и видами компетентности и активами компании, с другой. То, каким образом эта стратегическая, а непрактическая роль будет выполняться в будущем, является наиболее захватывающим аспектом в такой отрасли, как маркетинг.

20. Маркетинговые стратегии двадцать первого века

Чтобы добиться стабильного успеха в непростых условиях мирового рынка, компания будущего должна уметь быстро обучаться и быстро изменяться. Для этого компания-победитель должна вдохновлять своих сотрудников, поощряя их к покорению новых вершин в овладении навыками, эффективности и творчестве, и все это должно быть подкреплено чувством единения с клиентами, поставщиками и инвесторами.

RSA (1994)

ВСТУПЛЕНИЕ

В книге внимание было акцентировано на разработке надежных маркетинговых стратегий, позволяющих организации выжить и процветать в условиях нестабильных, характеризующихся интенсивной конкуренцией, а зачастую и враждебных рынков. С самого начала мы подчеркивали потребность в разработке эффективных способов, с помощью которых можно справиться с изменениями как потребительских рынков, так и путей выхода компании на рынок. Тем не менее можно заглянуть вперед – что готовит нам новый век, в который мы вступаем?

По мере того как рынки и маркетинг продолжают меняться, какие стратегии окажутся наиболее приемлемыми и обоснованными в третьем тысячелетии? Настоящая глава представляет собой попытку рассмотреть некоторые важнейшие тенденции, на данный момент уже очевидные, и предложить способы создания новых конкурентных стратегий, направленных на использование появляющихся благоприятных возможностей. Как сказал Друкер (Drucker, 1997):

“В человеческой деятельности политической, социальной, экономической и коммерческой бессмысленно пытаться предсказывать будущее... Зато можно с успехом выявить основные события, которые уже произошли и их не вернуть, но которые возымеют предсказуемый эффект в течение предстоящих десяти-двадцати лет. Другими словами, можно узнать и подготовиться к будущему, которое уже наступило”.

20.1 ИЗМЕНЕНИЕ АРЕНЫ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ

В главе 4 были рассмотрены некоторые существенные изменения, происходящие на современных рынках. Сейчас мы вкратце остановимся на тех из них, которые, очевидно, окажут наиболее сильное влияние на бизнес в начале двадцать первого века.

20.1.1. Изменение внешних условий существования бизнеса

Заявление о том, что “единственной постоянной величиной является переменная”, банально, но оно соответствует истине в современных условиях существования бизнеса. В ходе недавно проведенного Королевским обществом

содействия искусству, производству и коммерции (Royal Society for the Encouragement of Arts, Manufactures & Commerce RSA) исследования “Исследования компании завтрашнего дня” (Inquiry into Tomorrow’s Company) был выявлен ряд основных изменений, происходящих на коммерческих рынках:

Темпы экономических изменений растут. Во времена промышленной революции понадобилось 60 лет, пока производительность на одного человека увеличилась вдвое. Китай и Южная Корея достигли того же результата за десять лет.

Наблюдается взрыв инноваций и формирование новых знаний, темпы которых тоже растут. Ежегодно в результате исследований и разработок формируется объем новых знаний, равный суммарному объему человеческих знаний, накопленных к началу 1960х гг.

Конкурентное давление становится все более сильным. Чтобы сохранять конкурентоспособность, производители компьютеров, например, должны сокращать затраты и повышать производительность своей продукции примерно на 30 процентов в год.

Производство становится практически вездесущим. Компании постоянно ищут более рациональные альтернативы для производства, а это, как правило, означает поиск новых источников, независимо от их местонахождения, использование которых оправдано с экономической точки зрения. По результатам 1993 года, затраты на оплату труда в производственной сфере Великобритании были вдвое меньше аналогичного показателя по Германии, но вдвое превысили производственные затраты на оплату труда в Корее и на Тайване. Затраты на оплату труда в Польше, Таиланде, Китае и Индонезии по-прежнему остаются существенно более низкими. В начале 2002 года компания Dyson перенесла производство пылесосов из Великобритании на Дальний Восток ради выгоды, получаемой благодаря одному только снижению себестоимости.

Новые организационные структуры возникают по мере того, как фирмы стремятся к повышению собственной конкурентоспособности. В компаниях проводятся реорганизации, снижаются накладные расходы, изменяются уровни иерархии, происходят слияния, создаются союзы и партнерства и все это ради создания конкурентного преимущества на рынке.

Международная торговля освобождается от ограничений благодаря генеральному соглашению по таможенным тарифам и торговле (GATT) и последовавшему за ним образованию Всемирной торговой организации, но мощные блоки региональной торговли по-прежнему существуют. Внутри этих блоков сохраняется индивидуальное влияние своеобразных региональных, националистических, этнических и религиозных группировок.

Все более видимыми становятся действия компании и особенно их влияние на окружающую среду. Клиенты становятся все более требовательными как в экономическом плане, так и в плане окружающих условий.

На макроуровне эти изменения можно разделить на экономические, технологические, социальные, правовые и политические. Точно так же, как компании, занимающиеся водоснабжением, не могут повлиять на особенности климата, так же и большинство факторов макросреды находятся вне сферы контроля отдельных фирм. Лишь немногие компании могут оказать существенное влияние на политические, экономические, социальные и технологические процессы.

Большинству нужно только позаботиться о собственном понимании происходящих перемен и о способности предсказывать их. Компании, занимающиеся водоснабжением, должны уметь предсказывать как изменения погодных условий (поступление воды), так и спрос (расход воды), что позволит им разработать соответствующие стратегии и гарантировать удовлетворение спроса.

В основном докладе, недавно представленном Британской академией управления (ежегодная конференция, Астонский университет, 1996), Дэвид Крейвенс привел в качестве примера одну известную компанию, которой не удалось осознать значимость технологических изменений на своем рынке (см. Sammuels, 1994; Evans and Wurster, 1997).

Издательство Encyclopaedia Britannica (ЕВ), в 1990 году в США получавшее максимальные прибыли, в 1996 году столкнулось с серьезными трудностями, поскольку не сумело полностью оценить влияние, оказываемое на его бизнес компьютерными технологиями, особенно компакт-дисками. В этот период объем продаж упал более чем на 50 процентов. В основе бизнеса компании лежала деятельность высоко мотивированных и преуспевающих специалистов по продажам, которые продавали семьям из среднего класса энциклопедии стоимостью примерно 1 500 долларов каждая (родители нередко приобретают книги для образования детей).

Затем появились домашние компьютеры с устройствами для считывания информации с компакт-дисков, а также энциклопедии, например, Encarta по цене около 50 долларов. Возможно, с точки зрения глубины и количества информации этим новинкам было далеко до “Британники”, зато они были представлены в такой форме, что детям нравилось пользоваться. Достоинствами таких энциклопедий стали мультимедийные средства обучения (видео и аудиоклипы, анимация), возможности обновления версий и, возможно, самое главное: родители из среднего класса могли оправдать покупку зачастую очень дорогих компьютерных систем, которые в большинстве случаев использовались главным образом для игр!

С появлением “информационной супер-магистральной” Всемирной Паутины и сети Интернет потребность в хранении огромного количества информации на отдельном ПК уходит в прошлое, что сулит потенциальные проблемы (и, конечно, новые возможности) компаниям, занимающимся продажей энциклопедий на компакт-дисках.

Опыт издательства ЕВ является лучшим примером того, сколь решающее значение имеет чувство рынка, умение постоянно прислушиваться и учиться, чтобы потом не удивляться и не чувствовать себя сбитым толку, когда конкурент “заново изобретет” бизнес.

К 1997 году издательство ЕВ занялось маркетингом электронной версии своей энциклопедии на компакт-диске, но на тот момент господствующее положение на переполненном новинками рынке уже принадлежало электронной энциклопедии Encarta от компании Microsoft. Не так давно издательство ЕВ разместило в сети Интернет предложение о подписке на свою энциклопедию в режиме онлайн, возможно, понимая, что модернизация информации играет решающую роль, и ее легче проводить в онлайн-режиме, чем с помощью дисков.

Аналогичным образом компании Hoover и Electrolux были удивлены успехом пылесоса Dyson и утратили свою долю рынка из-за появления инновации (см. ниже). А ведь компания Dyson предлагала продать права на данный продукт еще до того как выпустила его на рынок сама. И дело здесь не в том, что Hoover и Electrolux не знали о новой технологии Dyson, а скорее в том, что они не были готовы ни слушать, ни учиться.

В то время как компании должны работать в рамках и условиях макросреды, они могут обладать некоторой (ограниченной) возможностью оказания воздействия на нее. Например, инициатива частного финансирования, выдвинутая правительством Великобритании, предназначена для того, чтобы привлечь финансирование из частного сектора к государственным инвестиционным и инфраструктурным проектам. Этой инициативой управляет руководящий совет, в который вошли представители строительной и других отраслей. Точно так же большая часть расходов идет на научные исследования, связанные с природой; эти исследования проводятся коммерческими компаниями таким образом, чтобы их деятельность оказывала непосредственное влияние на технологическую среду, в которой они сами и другие фирмы будут существовать в будущем.

Ни одна компания не может даже надеяться на понимание всех аспектов макросреды, в которой она работает. Сюрпризы и потрясения неизбежны в случае новых технологических прорывов или резких политических изменений. Тем не менее особенно важно выявить больше тенденций и изменений, чем конкуренты, и действовать в соответствии с этими тенденциями и изменениями. Меньше потрясений испытывают компании, которые готовы подумать о “невозможном” и оспорить статус-кво, формулируя свою стратегию. Например, британские пивоваренные и табачные компании достаточно открыто признают, что они располагают чрезвычайными планами на тот случай, если будет легализовано употребление марихуаны, что кажется все более вероятным в начале нового столетия.

20.1.2. Изменения на рынках

На современных рынках можно наблюдать ряд тенденций, которые, очевидно, сохраняются и в будущем (рис. 20.1).

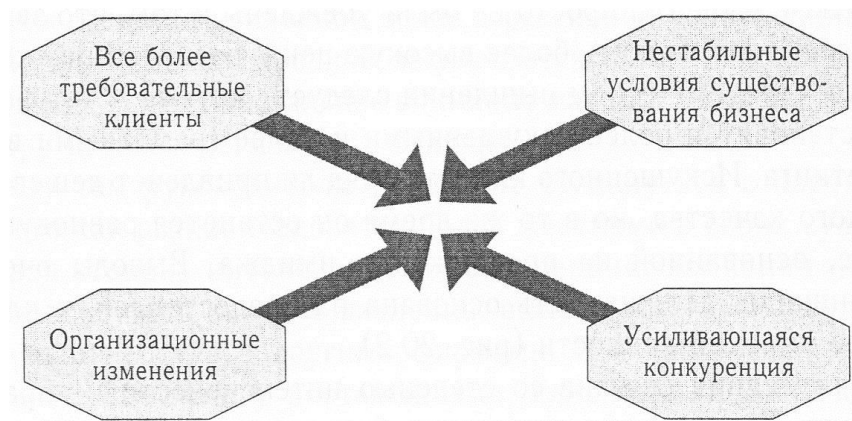


Рис. 20.1. Виды давления, оказываемого на маркетинг

Во-первых, клиенты предъявляют все больше требований к приобретаемым ими продуктам и услугам. Они требуют и рассчитывают получить надежные и долговечные продукты в сочетании с быстрым эффективным обслуживанием по разумной цене. Они также ожидают, что покупаемые ими продукты и услуги удовлетворяют их потребности. У разных клиентов желания и потребности различны, и, следовательно, у компаний появляется возможность выбирать сегменты, в которых их предложения наиболее точно соответствуют потребностям клиентов и в которых компании могут создавать собственное конкурентное преимущество.

Более того, требования клиентов все реже характеризуются долгосрочной стабильностью. Определенного положения на рынке можно добиться путем предложения клиентам превосходной дополнительной ценности, и все же есть все признаки того, что в отсутствие постоянного совершенствования происходит “миграция ценности” покупатели мигрируют, выбирая альтернативные предложения ценности (Slywotzky, 1996).

Например, исполнительный руководитель компьютерной компании, занимающейся производством портативных компьютеров, в 1997 году жаловался:

“Сначала им нужен был ноутбук с цветным экраном – мы сделали его. Затем в прошлом году потребовался встроенный Pentium-чип, пришлось сделать и это. Теперь они нам говорят, что все это им по-прежнему нужно, но вот единственное, что действительно важно – это чтобы компьютер весил не больше перышка...”

Вторая важнейшая тенденция, которая существенно отличает 2000-е гг. от 1990-х, состоит в том, что покупатели меньше готовы платить немалую надбавку за продукты или услуги, не представляющие для них явно более высокой ценности. Вместе с тем нельзя отрицать, что хорошо развитые и хорошо управляемые бренды на многих рынках могут назначать на свои товары более высокие цены по сравнению с ценами на не-брендовые продукты. Но в настоящее время эта

разница значительно сократилась, и клиенты все чаще оспаривают дополнительную ценность, получаемую ими при более высоких затратах. Здесь уместно привести пример о сигаретах Marlboro.

2 апреля 1993 г. ("Пятница Marlboro") компания Philip Morris объявила о 20-процентном снижении цены на сигаретный бренд, лидирующий на рынке, чтобы защитить свою долю рынка от посягательств агрессивных американских конкурентов. Бренд в значительной степени утратил свою долю рынка под натиском конкурентов, предлагающих аналогичные товары по более низким ценам. Клиенты просто не были убеждены в том, что за сигареты Marlboro стоит платить более высокую цену, назначенную компанией. В новом стратегическом мышлении следует учитывать тот факт, что клиенты становятся более искушенными и более грамотными в вопросах маркетинга. Искушенного клиента вряд ли привлечет дешевый продукт низкого качества, но в то же время он останется равнодушным и к рекламе, основанной на продвижении имиджа. Выводы очевидны. Дифференциация должна быть основана на предоставлении клиентам явно более высокой ценности (рис. 20.2).

Третья тенденция связана со степенью интенсивности и характером конкуренции. Конкуренция становится более интенсивной и более глобальной по своей природе. Под эгидой Всемирной торговой организации международная торговля освобождается от ограничений, поэтому фирмы сталкиваются с более жесткой международной конкуренцией в своей стране и видят для себя более широкие возможности за рубежом. Время и расстояние стремительно сокращаются, поскольку современные средства коммуникаций обеспечивают практически мгновенный обмен информацией.

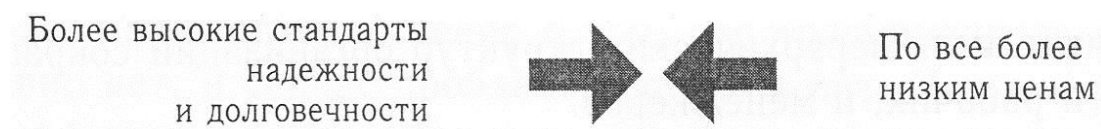


Рис. 20.2. Рост требований со стороны клиентов

Миллионы людей по всему миру, не веря своим глазам, по телевизору наблюдали, как 11 сентября 2001 года самолеты, пилотируемые террористами, разрушили нью-йоркские башни-близнецы, в которых находился Всемирный торговый центр. Когда 18 февраля 1997 года умер Ден Сяопин, китайский верховный лидер, известие о его смерти достигло Лондона, Вашингтона и Бонна раньше, чем многие жители Пекина услышали эту новость.

Формулируя свои стратегии, фирмы все чаще мыслят глобально, особенно по мере возникновения межнациональных рыночных сегментов для различных продуктов и услуг, от "быстрого питания" до игрушек, компьютеров и автомобилей. Для продвижения и маркетинга продуктов и услуг все более широко используется сеть Интернет, и это означает, что современные коммуникации не знают национальных границ. "Мир без границ", описанный Омэем (Ohmae, 1990), уже существует, по крайней мере, в киберпространстве.

По мере увеличения числа участников рынки характеризуются более интенсивной конкуренцией. Кроме того, фирмы, которым удалось выжить и добиться процветания в условиях этой более жесткой конкуренции, являются по самой своей природе более жестокими конкурентами. Слабые фирмы оказываются вытесненными с рынков, на которых они не обладают четким позиционированием и соответствующими возможностями. Последствия усиленной более агрессивной конкуренции как внутренней, так и международной заключаются в том, что фирмы должны уделять еще более пристальное внимание масштабам своей деятельности и выбору целевых сегментов в будущем.

Между тем руководителю предстоит столкнуться с парадоксом. По мере того как рынки становятся более жесткими в своих суждениях, и, учитывая степень интенсивности конкуренции, компании испытывают на себе все более сильное давление, вынуждающее их сотрудничать и искать партнерства с другими фирмами. Все чаще можно наблюдать сотрудничество между поставщиками, клиентами и даже конкурентами. Ясность, существовавшая в прошлом, утрачена навсегда, и руководителям приходится привыкать к новым ролям, зачастую очень двусмысленным.

20.1.3. Организационные изменения

В 1990е годы многие организации уделяли максимум внимания корпоративному “сокращению размеров” или “реструктуризации”. В попытке справиться со сложными экономическими условиями начала 1990х гг. на развитых западных рынках стремление к сокращению затрат было все более сильным, и из иерархических структур организаций сокращались целые слои и рабочих, и менеджеров.

Сейчас сокращение почти вышло из моды, поскольку фирмы осознали, что “жира на них ровно столько, сколько можно разрезать, не повредив мышцы”, а слишком резкое похудение может привести к *anorexia industrialis* (непомерное желание быть худее и стройнее, ведущее к полному истощению и в итоге к смерти). Тем не менее влияние тенденции сокращения на организационные структуры в новом тысячелетии оказывается гораздо более широким. Оно проявляется в двух направлениях: во-первых, внутри фирмы, а во-вторых – в виде влияния на отношения между фирмами.

Внутри фирм границы между функциональными сферами становятся все более размытыми. Если раньше фирмы были разбиты на четко определенные подразделения маркетинговые, финансовые и производственные, то сейчас все признают, что наличие “функциональных бункеров” в результате приводит к неадекватности в операциях и к разработке стратегий, далеких от оптимальных. В ведущих фирмах на смену функциональным границам давно пришли целевые группы, которые могут рассматривать деятельность компании в целом и которым не мешает мелочное соперничество между функциональными подразделениями.

В то же время роль маркетинга как такового в организации подвергается сомнениям (Brady and Davis, 1993; Doyle, 1995). В 1994 году в компании Lever Brothers была упразднена должность директора по маркетингу, и произошло объединение отделов продаж и маркетинга в коммерческие группы, занимающиеся потребительскими исследованиями и разработкой новых продуктов. Также были созданы “группы развития клиентов”, ответственные за создание отношений с ключевыми розничными покупателями (Economist, 1994a).

Аналогичным образом в 1997 году компания IBM объявила о новом подходе к глобальной маркетинговой деятельности. Этот подход принял форму инициативы, нацеленной на управление отношениями с клиентами и приведенной в действие на основе таких ключевых процессов как управление рынком, управление отношениями, управление возможностями, управление информацией и управление навыками. Все это существенно отличается от традиционных взглядов на то, как действует маркетинг (Mitchell, 1997a).

Отделы маркетинга могут быть помехой на пути обслуживания клиентов по двум основным причинам. Во-первых, это территориальный вопрос. Отделы маркетинга могут считать работу с клиентами собственной прерогативой и стремиться к сохранению соответствующей власти и влияния. Во-вторых, тем не менее, они дают основание другим сотрудникам организации перекладывать ответственность за создание отношений с клиентами на отдел маркетинга. Тем самым формируется опасная точка зрения, согласно которой другие сотрудники не должны беспокоиться о клиентах – пусть этим занимаются специалисты. На самом деле существует мнение о том, что традиционного маркетинга уже давно нет, и сейчас проблема состоит в разработке и реализации более эффективных способов управления процессом выхода на рынок. В ходе этого процесса не учитываются ни традиционные границы между функциональными подразделениями, ни внешние границы между компанией и ее партнерами.

Некоторые авторы, критикуя производительность маркетинга в организациях, зашли еще дальше. Вебстер (Webster, 1997) пришел к выводу о том, что маркетинг был эффективен в тактике (продажа и программы продвижения товаров на рынок), в некоторой степени эффективен в защите точки зрения клиента, но совершенно неэффективен в разработке надежных предложений ценности и в создании конкурентного позиционирования. Дойль (Doyle, 1997) считает отделы маркетинга источником радикальных стратегий экспансии, благодаря которым можно добиться сенсационного роста объемов продаж и прибыли, но которые в итоге терпят крах, потому что не создают ценности для клиента. По мнению Дойля, надежные стратегии развития основаны на предоставлении превосходной ценности клиентам, а также на постоянном обучении и осуществлении инноваций на базе долгосрочных инвестиций в отношения. Так возникают убедительные доводы в пользу радикального переосмысления роли маркетинга как стратегической силы в компании.

Границы между фирмами, определяющие, где заканчивается одна и начинается другая, все больше стираются. Границы между поставщиками, дистрибьюторами и клиентами изменяют свои очертания по мере того как

предприятия все больше осознают необходимость в управлении всей цепочкой начисления стоимости, от сырья до клиента, и более тесно сотрудничают с фирмами-партнерами над созданием дополнительной ценности на всем протяжении цепочки. Сейчас многие авторы упоминают о “виртуальной организации” (Piercy and Cravens, 1995), поскольку сетевые связи и союзничества означают создание над-организационных единиц.

Описанные выше важнейшие тенденции и изменения, происходящие на рынках и в организациях, ведут к необходимости переоценки стратегии бизнеса в целом и маркетинговой стратегии в частности. Стратегии, которые будут успешными в будущем, должны быть легко управляемыми и поддающимися адаптации и изменению, а не жесткими и фиксированными. Ключом к успеху станет создание организационных условий, позволяющих проводить обучение, выявлять рыночные изменения и видоизменять возможности ради обеспечения стратегического соответствия между рынком и фирмой.

20.2 ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ В ИЗМЕНЯЮЩЕМСЯ МИРЕ

На рис. 20.3. изображен ряд факторов, приобретающих все большую значимость в сложных и постоянно меняющихся обстоятельствах.

20.2.1. Организация, способная к обучению

Способность к обучению и адаптации является основным фактором для развития устойчивого конкурентного преимущества в стремительно (а часто – непредсказуемо) меняющихся обстоятельствах (Fiol and Lyles, 1985; Huber, 1991; Sinkula, 1994; Kilmann, 1996; Evans and Wurster, 1997; Prokesch, 1997; Sinkula et al., 1997; Morgan et al., 1998).

Конкурентная динамика рынков с новыми участниками, технологиями-заменителями и изменениями в предпочтениях клиентов может быстро свести к нулю все статические преимущества, основанные на “общих” стратегиях лидерства по себестоимости или в области дифференциации продукта (McKee and Varadarajan, 1995).

Тем не менее производственное обучение в организациях обеспечивает потенциал, который позволяет реагировать на существующие рыночные возможности и действовать в соответствии с ними. Более того, Диксон (Dickson, 1992) полагает, что способность обучаться быстрее, чем конкуренты, может быть единственным реальным источником устойчивого конкурентного преимущества.



Рис. 20.3. Элементарные основы разработки стратегии в меняющемся мире

Обучение проявляется в знаниях, опыте и информации, получаемых организацией (Mahoney, 1995). Оно принадлежит и людям, и техническим системам. Обучение подразумевает приобретение, обработку, хранение и распространение знаний. Основная проблема для многих организаций связана с формированием сочетания культуры и климата, максимально способствующего обучению (Slater and Narver, 1995). На кадровом уровне необходимо ввести управленческие системы для формирования знаний и управления ими. На техническом уровне потребуются системы для обеспечения накопления и хранения нужной информации таким образом, чтобы она была легко доступной лицам, нуждающимся в ней.

Большая часть организационной базы знаний, как правило, хранится в головах менеджеров и работников. Когда сотрудники уходят из компании по сокращению или переходят на работу в конкурирующие фирмы, такие знания могут быть утрачены или, еще хуже, стать достоянием конкурентов. Контрактами личного найма ключевых сотрудников все чаще предусмотрены “золотые наручники” (льготы или привилегии, благодаря которым сотрудникам невыгодно работать на какого-либо другого работодателя), не позволяющие важным для компании работникам передавать свои знания конкурентам. Организации все чаще ищут способы получения знаний от своих ключевых сотрудников с целью передачи их другим членам организации, для чего создаются экспертные системы и обучающие процессы. Таким образом, обеспечивается надежность хранения знаний, “вплетенных” в структуру организации.

Особое значение в разработке маркетинговой стратегии имеет развитие знаний и навыков, позволяющих создавать наивысшую ценность для клиентов. Слейтер и Нарвер (Slater and Narver, 1995) указывают на то, что при рыночной ориентации внимание должно быть сконцентрировано в первую очередь на создании высшей ценности для клиентов, которая, в свою очередь, должна быть основана на знаниях, полученных в результате анализа клиентов и конкурентов, а также на знаниях, почерпнутых у поставщиков, предприятий различных отраслей промышленности, из правительственных, университетских, консультационных и

прочих потенциальных источников. Эти авторы пришли к заключению о том, что организации, способные к обучению, постоянно приобретают, обрабатывают и распространяют знания о рынках, продуктах, технологиях и бизнес-процессах, основанные на опыте, экспериментах, информации, получаемой от клиентов, поставщиков, конкурентов и из других источников. Такое обучение дает организациям возможность предвидеть благоприятные возможности и действовать в соответствии с ними в условиях нестабильных и фрагментированных рынков.

И все же развитие способностей к обучению не обязательно должно быть сложным и изощренным. Программное обеспечение Quicken было усовершенствовано компанией limit на основе одной из форм организованного “преследования клиентов”, когда сотрудники следуют за клиентом к нему домой и наблюдают за каждым его шагом и за его реакцией на предложенный продукт. Компания KimberlyClark разработала новый продукт под маркой Huggies (специальные трусики для детей, позволяющие приучать их к горшку после подгузников) после того как сотрудники компании посещали семьи своих клиентов с маленькими детьми и слышали их мнение. Так в компании узнали, что движущей силой данного рынка, по сути, является чувство родительской вины из-за того, что малыш “так долго ходит в подгузниках”, а не проблемы отправления естественных потребностей детьми! Превосходные способности к обучению могут быть так же связаны с умением чувствовать и понимать рынок, как и с умением применять технологии.

В то время как обучение является основным требованием, выполнение которого необходимо для конкурентоспособности в будущем, можно более конкретно описать еще ряд “строительных кирпичиков”, которые служат важнейшими составляющими конкурентной стратегии.

20.2.2. Усиление рыночной ориентации и сосредоточенность на создании превосходной ценности для клиентов

На рынках, где с трудом находят место все новые и новые компании и где конкуренция потому становится все ожесточеннее, у компании нет иного выбора, кроме ориентации на рынок. Проще говоря, ориентация на рынок означает, что деятельность фирмы сконцентрирована на удовлетворении потребностей и требований клиентов на более высоком уровне по сравнению с конкурентами.

Для этого, в свою очередь, необходимо выяснить, что клиенты считают ценным для себя, и позаботиться о том, чтобы вся энергия фирмы была направлена на предоставление этой ценности. Определение способов предоставления клиентам превосходной ценности – это одна из важнейших управленческих проблем нового тысячелетия.

Ориентация на рынок не предполагает наличия в компании сверхсложной маркетинговой структуры. Более того, некоторые авторы заявляют, что отделы маркетинга сами могут стать препятствием тому, чтобы клиенты получили ценный для себя продукт или услугу.

Как указывает Саймон (Simon, 1996), преуспевающие немецкие фирмы средней величины (он называет их “скрытыми чемпионами”) проявляют очевидную сосредоточенность на предоставлении решений своим клиентам. Деятельность этих компаний можно скорее назвать углубленной, а не обширной (они специализируются на обслуживании узких рыночных ниш), но они работают на глобальных рынках. Их успех основан на понимании нужд клиентов и проявлении необычайной чуткости при решении проблем своих клиентов. Эти фирмы обычно лидируют по показателям рыночной доли в избранных ими рыночных нишах по всему миру.

Например, доля мирового рынка оборудования для маркировки бутылок, принадлежащая компании Krones, составляет 80 процентов. Компания Hauni является лидером на мировом рынке оборудования для производства сигарет, ее доля на рынке высокоскоростного оборудования равна 90 процентам. Компании Brit а принадлежит 85 процентов мирового рынка бытовых фильтров для воды. Принадлежащая компании Baader доля мирового рынка рыбообрабатывающего оборудования составляет 90 процентов. Все эти компании имеют узкую специализацию, но работают на глобальных рынках.

Компания Winterhalter Gastronom выпускает посудомоечные машины для коммерческого применения. Потребителей такой продукции много, включая больницы, школы, компании, гостиницы, военные учреждения ит.п., и каждый из них отличается собственными требованиями к продукту. Многие продукты уже существуют, и компания Winterhalter обнаружила, что ей принадлежит всего 2 процента рынка. Это стимулировало изменение направленности стратегии фирмы. Во-первых, было решено сосредоточить внимание исключительно на гостиницах и ресторанах (вторая часть названия компании появилась именно после принятия этого решения).

Бизнес компании получил новое определение она стала поставщиком чистых стаканов и тарелок для отелей и ресторанов. В дополнение к разработке посудомоечных машин, удовлетворяющих особым требованиям данного рынка, компания расширила ассортимент своей продукции, включив в него устройства для улучшения качества воды, собственный бренд моющих средств и круглосуточный сервис. Таким образом, компания взяла на себя полную ответственность за чистые стаканы и тарелки, глубоко занявшись обслуживанием выбранного сегмента, вместо того чтобы просто предлагать посудомоечные машины по всему рынку, предоставив другим заниматься сервисом и поставками моющих средств. К середине 1990х гг. компания увеличила свою долю мирового рынка до 20 процентов по выбранному сегменту (Simon, 1996).

В стремлении предоставить клиентам высшую ценность ни одна фирма не может оставаться без движения. То, что сегодня ценится выше по сравнению с предложениями конкурентов, завтра станет нормой. Нововведения и постоянное совершенствование предложений, адресованных клиентам, играют важнейшую роль в достижении устойчивого конкурентного преимущества. Вернемся к “скрытым чемпионам” Саймона: они убедительно демонстрируют это. Многие из этих фирм создали свои собственные рынки благодаря технологическим

прорывам, но затем продолжали инновации, чтобы опережать новых участников, появляющихся на рынке. Эти фирмы, как правило, владеют многочисленными патентами и получают несоизмеримо высокую прибыль от продаж новых продуктов. В то же время наиболее важной особенностью является их умение сохранять равновесие между гонкой за технологиями и ориентацией на рынок. Полные решимости выгодно использовать собственные технологические преимущества, компании заботятся о соответствии этих преимуществ меняющимся требованиям рынка. Например, компания W.L.GoreInc, “скрытый чемпион” на рынке США, производитель полупроницаемой ткани GoreTex, пользуется своим технологическим лидерством в производстве тканей для того, чтобы разрабатывать такие продукты, которые подходят клиентам компании, работающим в сфере производства одежды и обуви (Simon, 1996).

В центре внимания компаний, действительно ориентированных на рынок и намеренных создавать превосходную ценность для своих клиентов, находится поиск решений проблем клиентов. Вместо того чтобы сосредоточиться на продаже своей существующей продукции, фирма в первую очередь занимается выявлением текущих и будущих проблем клиентов, а затем поиском соответствующих решений. Найденные решения могут повлечь за собой создание новых продуктов и услуг, интеграцию предложений с другими поставщиками (путем объединения в союзы) и даже в некоторых случаях принятие решения о том, что данная компания не может достаточно хорошо обслужить клиентов и дает рекомендации обратиться к альтернативным поставщикам. После того как все варианты будут исчерпаны, по-настоящему ориентированная на рынок фирма может добиться более благожелательного расположения клиентов (и в итоге более долгосрочного бизнеса) при одном условии. Она должна признать, что не сможет предоставить именно то, что нужно клиенту, а не будет убеждать клиента пойти на компромисс или, что предлагаемое решение является подходящим.

20.2.3. Позиционирование, основанное на использовании маркетинговых активов, возможностей и видов компетентности

В начале 1990х гг. авторы специализированной литературы, посвященной вопросам стратегии, концентрировали внимание в основном на “основанной на ресурсах теории” о фирме (см. главу 6). Эта теория подчеркивает необходимость того, чтобы стратегии были основаны на ресурсах и возможностях фирмы, а не просто на попытках привлечь к себе клиентов независимо от способности фирмы предоставить им обслуживание.

Сторонники теории, основанной на ресурсах, тем не менее рискуют упустить из виду тот факт, что ресурсы являются ценными только в том случае, если они превращаются в предоставление клиентам того, что им нужно. В этом суть метода “маркетинга, основанного на ресурсах”, описываемого в настоящей книге.

Рынки меняются, и вместе с ними должны меняться такие ресурсы, как активы и возможности фирмы. Их необходимо постоянно улучшать и развивать для того, чтобы фирма процветала. Важнейшей задачей маркетинговых руководителей является определение видов компетентности и активов, которые будут нужны в

будущем, а также тех, которые нужны сейчас, чтобы их можно было создать или приобрести заблаговременно. Эта задача может оказаться далеко не простой, да и свобода действий может быть ограниченной.

Например, ключевые виды компетентности компании IBM, связанные с производством универсальных компьютеров-мейнфреймов, утратили свою актуальность в условиях рынка 1980х гг., на котором стали преобладать персональные компьютеры. В результате деятельность компании на рынках всего мира резко ухудшилась. Тем не менее в 1990-е гг. Лу Герстнер, новый руководитель компании IBM, поставил стратегическую цель – достичь господствующего положения на глобальном рынке сетевого оборудования, для чего упомянутые виды компетентности, связанные с производством мейнфреймов, имели решающее значение.

Как уже говорилось в главе 6, маркетинговые ресурсы – это все виды собственности и процессы, которые могут быть использованы на рынке для создания или сохранения конкурентного преимущества. Существует целый ряд таких ресурсов от признанных названий брендов, до уникальных методов использования каналов распределения, информационных систем и систем управления качеством. Эти активы представляют собой накопления ресурсов, созданные или приобретенные предприятием с течением времени и сейчас доступные к развертыванию на рынке. Виды компетентности это навыки, используемые для максимально эффективного развертывания активов на рынке.

Эти определения созвучны мнению сторонников теории, основанной на ресурсах. Например, Барни (Barney, 1991) полагает, что именно управление является наиболее важным ресурсом, поскольку руководители распоряжаются использованием активов и прочих имеющихся ресурсов, исходя из собственного знания рынка, приобретенного благодаря предыдущему обучению.

Как известно из главы 6, Дей (Day, 1994) выделял три основные категории видов компетентности: направленные снаружи-внутрь, изнутри-наружу и виды компетентности, определяющие охват и интеграцию. Виды компетентности, направленные снаружи-внутрь, это навыки и умения, позволяющие предприятию понимать своих клиентов и создавать более тесные связи с ними.

Виды компетентности, направленные изнутри-наружу, это внутренние возможности фирмы и ее сотрудников, которые можно использовать на рынке для предоставления клиентам более качественных продуктов и услуг. Виды компетентности, определяющие охват и интеграцию, объединяют две только что описанные категории ради предоставления клиентам соответствующих продуктов и услуг.

Не все активы и возможности могут принадлежать отдельной фирме. Все чаще компании вступают в союзы и создают сетевые организации с другими фирмами, что помогает им воспользоваться дополнительными активами и видами компетентности, принадлежащими фирмам-партнерам (см. главу 15). Союзы могут обеспечить наличие четырех основных категорий активов и видов

компетентности: доступ к новым рынкам; доступ к управленческой компетентности; доступ к технологической компетентности; экономические выгоды. Тем не менее есть и проблемы, связанные с реализацией преимуществ, полученных благодаря вступлению в союзы и сетевые организации с сотрудничающими фирмами. Многие союзы компаний, созданные в начале 1990-х гг., распались. Понимание динамики развития союзов и важнейших управленческих навыков, необходимых для успешной работы этих организаций нового типа, к сожалению, ограничено (см. главу 15).

Взятые вместе, маркетинговые активы и виды компетентности/возможности служат основой для любого конкурентного позиционирования. В идеале, фирмы должны стремиться к укреплению своего положения на основе активов и видов компетентности, которые превосходят по своим качествам активы и виды компетентности конкурентов и которые трудно скопировать. Также фирмы должны стремиться к созданию или приобретению таких активов и видов компетентности, которые могут быть использованы во многих других ситуациях (например, для распространения бренда на новые рынки, для использования технологий в новых отраслях, для поиска новых способов использования сетевых связей). Наиболее важным вопросом, определяющим будущее, является возможность сочетания различных активов и видов компетентности в целях создания новых продуктов и услуг (Hamel and Prahalad, 1994).

20.2.4. Создание более тесных отношений с ключевыми клиентами

В главе 16 нами были рассмотрены способы создания фирмами более близких отношений со своими клиентами. К основным проблемам относятся вопросы о том, с какими клиентами следует создавать такие отношения, и как эти отношения формируются.

Маркетинг отношений (Payne, 1995) был одним из наиболее существенных достижений в маркетинговых разработках последних лет. Хотя его считали важным лишь на некоторых рынках в течение определенного времени и под различными обозначениями (например, управляющие личными счетами в сфере финансовых услуг), сейчас уже повсеместно признают, что удержание клиентов на основе качественного обслуживания и создания отношений применимо на более широких рынках.

На потребительских рынках отношения с клиентами можно строить вначале путем брендинга и создания репутации. В прошлом отношения на коммерческих рынках были типичными отношениями между индивидуумами, с одной стороны, и специалистом по продажам и специалистом по снабжению с другой. Тем не менее на современных деловых рынках особое внимание уделяется коллективным продажам и созданию отношений во всем спектре внутренних отделов компании. Цель заключается в том, чтобы стать “предпочтительным внешним источником” благодаря пониманию особенностей бизнеса клиента и предоставлению дополнительной ценности, превышающей стоимость товара. Аналогичным образом Саймон (Simon, 1996) подчеркивает, что отношения, которые сохраняются на деловых рынках достаточно долго, имеют под собой надежное

экономическое и коммерческое обоснование, а не личные/социальные, подчас эфемерные связи. Конкурентам гораздо труднее скопировать отношения и репутацию, чем часто меняющиеся свойства продукта, специальные предложения или сделки.

Зильке и Пол (Zielke and Pohl, 1996) указывают на то, что с начала 1990-х гг. ключевые факторы, ведущие к успеху в машиностроительной отрасли, изменились. В 1990 году секретом успеха было создание межфункциональных групп, централизованное снабжение и коллективная работа. Считалось, что именно эти факторы отличают фирмы с более высокой производительностью от слабых фирм. Но к 1996 году эти операционные характеристики превратились в отраслевые стандарты и больше не способствуют дифференциации между победителями и проигравшими.

В настоящее время преуспевающие компании отличаются именно своими отношениями с клиентами и поставщиками. Лидеры на рынке в настоящее время управляют всей цепочкой увеличения ценности, причем поставщики все чаще интересуются разработкой новых продуктов и повышением качества. Они также связывают свои системы оплаты труда и прочие вознаграждения с плановыми показателями производительности, соотношенными с потребностями клиента. Хотя в начале десятилетия основное внимание уделялось эффективности, сейчас акценты сместились: на первый план вышло управление отношениями с клиентами и поставщиками.

Но не все клиенты высоко ценят все более тесные отношения со своими поставщиками. Аналогичным образом, затраты на создание более тесных взаимоотношений с отдельными клиентами (с точки зрения затрат времени, усилий и финансовых ресурсов) могут в достаточной степени окупиться в виде долгосрочной коммерческой выгоды. Для фирм все более важным становится определение оптимальной интенсивности взаимоотношений с каждым клиентом или группой клиентов и дальнейший поиск эффективных и рациональных средств для достижения намеченного уровня.

Скорее всего любая фирма будет действовать в различных маркетинговых режимах в зависимости от того, каких клиентов она обслуживает в настоящий момент. В отношении одних ключевых клиентов достаточно воспользоваться созданием индивидуальных близких отношений с целью обретения в их лице “партнеров”. В то же время с другими группами маркетинговая деятельность будет менее интенсивной, направленной на создание скорее “сторонников”, чем партнеров. К третьим группам клиентов той же фирмы могут применяться методы массового маркетинга, в первую очередь рассчитанные на заключение сделок с этими клиентами. Многорежимный маркетинг, то есть применение различных маркетинговых методов к различным клиентам или группам клиентов, скорее всего, придет на смену универсальному маркетингу, применявшемуся ко всем клиентам.

20.2.5. Переосмысление роли маркетинга в организации

Из всего сказанного выше неизбежно следует вывод о том, что роль и функция маркетинга в организации (или внутри “виртуальной сети”) нуждается в переопределении и переосмыслении.

В основе такого переосмысления лежит уход от понятия о маркетинге, как о функциональном направлении деятельности организации, подразделении в ее структуре. Все чаще маркетинг считается процессом в рамках цепочки увеличения ценности, процессом, от которого зависит создание ценности для клиентов на кратко и долгосрочном этапе. Следовательно, необходимо сосредоточиться на маркетинговых навыках, а не на маркетинговых титулах (Brown, 1995). Нужно создавать структуры, обеспечивающие стремительное реагирование и гибкость, а не мешающие им. В этой связи интересно отметить, что в некоторых преуспевающих компаниях, таких как Virgin и The Body Shop, вообще нет отделов маркетинга, но мало кто решится оспорить близость этих компаний к своим клиентам и их умение реагировать на нужды потребителей (Doyle, 1995). Браун (Brown, 1995) отмечает:

“В настоящее время существуют два типа корпораций: те, в которых есть отдел маркетинга, и те, в которых живет душа маркетинга. Даже бегло просмотрев последний рейтинг Fortune 500, можно заметить, что к последним корпорациям относятся наиболее преуспевающие компании, а первые, погрязнув в отживших традициях ведения бизнеса, быстро исчезают”.

Саймон (Simon, 1996) также утверждает, что во многих фирмах в его выборке “скрытых чемпионов” нет отдела маркетинга. Тем не менее им присущи две общие характерные особенности. Во-первых, эти фирмы отличаются исключительной близостью к своим клиентам и заботятся о том, чтобы все сотрудники признавали свою роль в обслуживании клиентов. Во-вторых, эти фирмы сосредоточены на решении проблем своих клиентов путем инноваций и совершенствования своих предложений, постоянно предоставляя клиентам дополнительную ценность. В этих двух особенностях отражена суть ориентации на рынок, но их формирование происходит без вмешательства отдела маркетинга.

Определяя роль маркетинга в будущем, очень важно признать, что маркетинг действует на двух основных уровнях: стратегическом и практическом. На практическом уровне бренд-менеджеры и менеджеры по маркетингу выполняют повседневные маркетинговые задачи, такие как заключение договоров с компаниями, специализирующимися на исследованиях рынка, с рекламными агентствами и агентствами по связям с общественностью и т.д. В сфере производства быстро расходуемых потребительских товаров компании также тратят массу времени на организацию отраслевых и потребительских акций по продвижению товаров на рынок, специальных предложений, конкурсов и т.д.

На стратегическом уровне маркетинг связан скорее с решениями о том, на каких рынках следует работать фирме и как преуспеть в конкуренции на этих рынках. На этом уровне маркетинг не представляет собой функциональный вид деятельности, а требует участия представителей различных уровней организации,

обладающих альтернативными мнениями и навыками. Как было отмечено выше, здесь возникает проблема, связанная с управлением процессом выхода на рынок с целью создания превосходной ценности для клиентов на основе использования целого комплекса ресурсов, возможностей и отношений, на которых основано предложение.

Маркетинг должен стать и оставаться гибким, способным реагировать на изменения. Именно в этом отличие данной философии от маркетинговых уловок. На стратегическом уровне каждый член организации должен в первую очередь думать о клиенте, поскольку, как сказал глава компании Хегох в формулировке миссии своей фирмы, в конечном итоге именно клиенты определяют, выживет ли фирма, и будут ли ее сотрудники и менеджеры в будущем обеспечены работой.

Хенди (Handy, см. Abrahams, 1996) пишет об организациях “трилистниках”, которые возникнут в будущем. Это будут организации из трех “листочков”. Первый – это небольшое ядро профессиональных руководителей высшего уровня, работающих на условиях фиксированных контрактов. Они будут управлять предприятием и принимать стратегические решения, например, о том, на каких рынках будет работать компания и каким образом она будет создавать собственное конкурентное преимущество (решения о позиционировании, описанные выше).

Второй “лист” это сотрудники, работающие по контрактам с установленным сроком и предоставляющие услуги в таких сферах, как связи с общественностью, управление базами данных и реклама. Эти менеджеры будут специалистами в практическом маркетинге и в вопросах его внедрения, но их действия будут контролироваться и направляться. Третий “лист” – это специально нанятые подрядчики, которые привносят в организацию профессиональный опыт и знания: рекламные агентства, консультационные фирмы по дизайну и проч.

В условиях рынков с интенсивной конкуренцией, существование которых предвидится в будущем, умение усваивать знания и действовать на их основе, разрабатывать стратегии на базе активов и видов компетентности, устанавливать тесные отношения с отдельными рыночными сегментами и, наконец, переосмысливать масштабы и роль маркетинга в организации, все это представляет собой основу для создания конкурентного преимущества.

20.3 СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТНОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

Как было показано выше, конкурентное позиционирование касается выбора, обеспечивающего соответствие между избранными рыночными целями и активами, которые фирма может использовать в целях более эффективного по сравнению с конкурентами обслуживания целевых сегментов. На самом деле существует бесконечное множество различных способов, с помощью которых фирмы могут определить собственное позиционирование на рынке. Но эти способы можно сгруппировать, получив шесть основных критериев дифференциации, которые представлены на рис. 20.4.



Рис. 20.4. Основные варианты позиционирования

Позиционирование может быть основано на:

- техническом качестве (вернее, сорте);
- дифференциации полезностей;
- изготовлении на заказ;
- обслуживании;
- инновациях;
- цене.

Хотя отдельные фирмы могут принять решение о позиционировании по нескольким критериям одновременно, они нередко обнаруживают противоречия между ними. Например, предложение продукта высшего сорта обычно несовместимо с сохранением затрат и, следовательно, цены на как можно более низком уровне. Более того, назначение низкой цены на высокосортный продукт может привести покупателей в замешательство. Секрет создания устойчивого положения состоит в том, что оно должно строиться на маркетинговых активах и видах компетентности фирмы.

20.3.1. Позиционирование по цене

Чтобы добиться устойчивого позиционирования по цене, необходимо контролировать затраты: по крайней мере, они не должны превышать затраты конкурентов, а еще лучше, чтобы они были как можно ниже. Если преимущества по затратам не существует, инициатор ценовой войны может оказаться в неблагоприятном финансовом положении, и вся стратегия позиционирования может оказаться неустойчивой. Для позиционирования в качестве поставщика товаров по низким ценам требуются развитые виды компетентности, направленные изнутри-наружу и способствующие охвату и интеграции. Эффективные системы контроля над затратами (с помощью калькуляции

себестоимости по видам деятельности) нужны не только в рамках собственных операций фирмы, но и в рамках деятельности поставщиков. Затраты на приобретение сырья и прочие организованы таким образом, чтобы свести их к минимуму. Аналогичным образом происходит управление логистикой в сфере распределения с целью минимизации затрат.

Хотя позиционирование по низкой цене для некоторых фирм представляет собой благоприятный вариант, они постоянно вынуждены работать над сокращением затрат (рис.20.5), особенно когда на рынке появляются новые конкуренты, располагающие новыми практическими методами работы или уникальными активами, которыми можно воспользоваться для снижения затрат по сравнению с затратами существующих участников.

Для того чтобы стратегия ценового позиционирования на рынке была успешной, также необходимо существование жизнеспособного и чувствительного к цене рыночного сегмента. На большинстве рынков есть покупатели, которые совершают приобретения, исходя из цены. Тем не менее, в 1990-е гг. стало ясно, что такие клиенты также рассчитывают получить базовый уровень обслуживания и качество продукта, так что одна только цена, соответствующая нижнему пределу, вряд ли будет достаточно веским основанием для покупки.

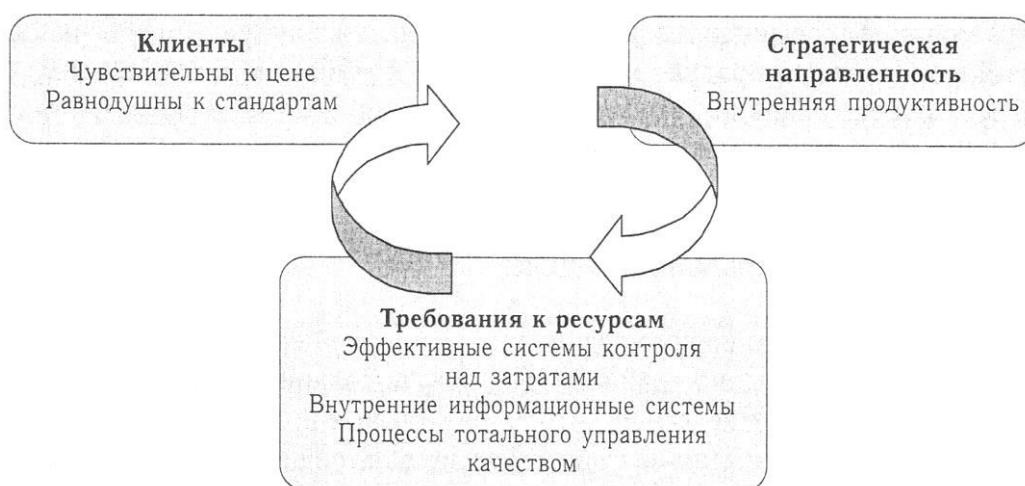


Рис. 20.5. Позиционирование по низкой цене

Например, в ноябре 1996 года компания KwikSave, специализирующаяся на продаже продуктов питания по сниженным ценам, объявила о закрытии 107 своих магазинов в Великобритании. Компания KwikSave предлагала своим клиентам варианты обслуживания “без всяких дополнительных услуг”, низкие цены, продажи по принципу “чем выше кипы, тем ниже цены”.

Но к середине 1990х гг. такое позиционирование утратило стабильность. Компания KwikSave оказалась зажатой между ведущими компаниями, владеющими однотипными магазинами, Tesco, Sainsbury's и Safeway. Эти компании предлагали низкие цены в сочетании с превосходным обслуживанием и более приятными впечатлениями от посещения магазинов. К тому же только что появившиеся участники рынка товаров по сниженным ценам, такие как Aldi и

Netto, предлагали более низкие цены, чем те, которые могла установить компания KwikSave, благодаря большим объемам и минимальному сервисному обслуживанию. Компания KwikSave признала, что она была недостаточно ориентированной на клиентов, слишком на многое шла ради заключения сделки, пыталась расширяться слишком стремительно, не предлагала “современные” товары, такие как свежие продукты, товары для красоты и здоровья и детские товары.

Более 40 процентов сотрудников магазинов работали на условиях временного найма или по совместительству, и они были недостаточно заинтересованы в предоставлении высокого уровня обслуживания клиентов. Также было признано, что в плане применения технологий компания KwikSave примерно на три-четыре года отставала от своих соперников. Например, она пользовалась системой Switch для непосредственного дебетования счетов клиентов, но ей не удалось наладить сбор и анализ данных с помощью этой системы для того, чтобы глубже понять своих клиентов и модели их покупательского поведения. Объем продаж из расчета на один квадратный фут торговой площади в компании KwikSave, по приблизительным оценкам, был вдвое меньше соответствующего показателя компании Sainsbury's (The Guardian, 8 November 1996).

Позиционирование по цене может быть успешным, если существует четко определенный чувствительный к цене сектор рынка, а фирма обладает преимуществом по затратам, обслуживая этот рынок. Модель автомобиля Skoda Felicia стоимостью 5 999 фунтов стерлингов позиционирована на краю спектра, соответствующем низкой цене, для того чтобы привлечь внимание очень чувствительных к цене покупателей личных автомобилей. Более того, компания называет своих целевых потребителей “ОРИ” (Overmortgaged, PostThatcherite Individuals – лица, набравшие много кредитов под залог после ухода с поста Маргарет Тэтчер), с собственным капиталом в минусе и обеспокоенных своим финансовым будущим.

Этим потребителям собственность, деньги и работа кажутся гораздо менее важными, чем семья, здоровье и личные отношения. Пытаясь создать у окружающих впечатление о том, что автомобиль не является для них приоритетной ценностью, 92 процента из числа этих потребителей уверены, что автомобили слишком разрекламированы и слишком дороги. А 66 процентов считают, что если снять с автомобиля символику бренда, то одну модель трудно будет отличить от другой. Skoda Felicia продвигается на рынок в качестве “достаточно стильной модели с честными намерениями”, а в рекламе автомобиль появляется на фоне логотипа Volkswagen (VW): созданию благоприятного впечатления способствует то, что название материнской компании ассоциируется с надежностью и качеством.

Создавая эту модель, компания также в полной мере воспользовалась преимуществами низких затрат на производство в Центральной Европе (Marketing Business, July/August 1995). После атак террористов на Нью-Йорк в сентябре 2001 г. крупнейшие авиакомпании пострадали от резкого сокращения численности пассажиров, желающих путешествовать по воздуху. Операторы,

предлагающие свои услуги по низким ценам, например, компания Ryanair, до 11 сентября имели высокие показатели производительности, предоставляя обслуживание “без всяких дополнительных услуг”. За шесть месяцев до 30 сентября 2001 чистая прибыль возросла на 39 процентов по сравнению с аналогичным периодом в предшествующем году и достигла 88 млн. евро. Объем продаж увеличился на 29 процентов до 344 млн. евро (Fortune, 31 December 2001).

Все это указывало на то, что рынок был четко сегментирован, причем значительная часть потребителей, совершающих поездки на отдых, была очень чувствительна к цене: они с удовольствием соглашались на обслуживание “без всяких дополнительных услуг” по низкой цене. Представителями основного сектора рынка, отказавшимися от авиаперелетов, были люди, путешествующие по долгу службы – а ведь именно от них зависела прибыльность крупнейших авиакомпаний.

Среди лидеров в области низких цен и обслуживания “без всяких дополнительных услуг” на рынке авиаперевозок является компания Easy Jet, созданная в 1995 году Стеллиосом Хаджи Иоанноу. Эта авиакомпания выполняет частые беспосадочные перелеты на близкие расстояния по Европе. Стремясь к сокращению затрат, фирма широко пользуется сетью Интернет (около 90 процентов заказов на билеты оформляется в режиме онлайн на веб-сайте компании). Количество пассажиров этой авиакомпании резко возросло – от 1,7 млн. в 1998 году до 7 млн. в 2001 году.

Акции компании котируются на Лондонской фондовой бирже с ноября 2000 года, и сейчас компания входит в число 200 компаний Фондового индекса FTSE, стоимость которых превышает 1 млрд. долларов. Хаджи Иоанноу недавно расширил бренд компании, создав кибер-кафе, агентства по предоставлению автомобилей на прокат, предоставляя финансовые услуги и возможности онлайн-шопинга. Все это позиционировано в качестве предложений по низкой цене благодаря эффективному использованию сети Интернет в целях сокращения затрат (Marketing Business, September 2001).

Некоторые фирмы позиционированы на другом конце ценового спектра. Они намеренно назначают на свои продукты и услуги более высокую по сравнению с конкурентами цену, чтобы создать впечатление эксклюзивности своих предложений. Позиционирование по высокой цене обычно сопровождается более высоким качеством брендовых предложений, для чего необходима прочная репутация и имидж, явно превосходящий имидж конкурентов (например, в универсаме Harrods в Найтсбридже продается косметика и модная одежда от ведущих дизайнеров). Для эффективного позиционирования по высокой цене (по цене с надбавкой), необходимо умение создавать превосходный, или эксклюзивный имидж, за который покупатели готовы платить более высокую цену. Активы бренда, в частности, должны создаваться путем использования творческих кампаний по продвижению товаров на рынок.

20.3.2. Позиционирование по качеству

Для позиционирования поставщику продукции высокого технического качества (сорта) (рис.20.6) также требуются эффективные системы внутреннего контроля, особенно системы оценки и гарантии качества. Кроме контроля, требуется также техническая компетентность, особенно в сфере инженерных разработок и производства, то есть выпуска физических продуктов. Но наиболее важно наличие четкого представления о том, что такое качество с точки зрения клиента. Отсюда вытекает потребность в наличии видов компетентности, направленных снаружи-внутри, обеспечивающих чувствительность к рынку и связь с клиентами.



Рис. 20.6. Позиционирование по высокому качеству

Также важную роль в предоставлении высококачественных продуктов и услуг играет управление цепочкой поставок для получения исходных материалов необходимого качества, а не просто самых дешевых. Компания Marks & Spencer когда-то обладала репутацией фирмы, создающей долгосрочные и взыскательные отношения со своими поставщиками. Тем самым было гарантировано соответствующее качество продуктов, удостоенных марки данной компании. К сожалению, неудачи, преследующие компанию M&S на протяжении последних нескольких лет, серьезно повредили этим отношениям.

В Йоркшире есть четыре чайных Betty's и одна Taylor's. Вместе они продают 2 млн. чашек чая в год. Вы не увидите рекламы чайных, но люди тысячами стекаются к ним и готовы ждать в очереди, пока освободятся столики. Атмосфера наполнена элегантностью, утонченностью. Официанты и официантки одеты в стиле слуг викторианской эпохи. Чай превосходен, а пирожные просто восхитительны. Ассортимент выпечки очень богат – от экзотических пирожных Amadeus Torte до местных йоркширских творожных пирогов. Компания была основана в 1919 году в Хэрроугейте швейцарским кондитером Фредериком Бельмонтом. Пекари и кондитеры, работающие в компании, по-прежнему проходят обучение в Люцерне. Компания развивается на основе активов бренда, открывая на территории чайных сопутствующие магазины подарков, где

продаются кондитерские изделия, популярные среди посетителей туристов. Также компания занимается доставкой товаров по почтовым заказам. Не так давно она выпустила на рынок Йоркширский чай (Yorkshire Tea), который стал крупнейшим брендом на рынке напитков (Kotler et al., 1996).

Нередко решающее значение для позиционирования по качеству имеют маркетинговые активы, представленные имиджем и репутацией бренда (см. выше). На создание имиджа и репутации могут уйти годы, а после их необходимо тщательно оберегать и в случае необходимости активно защищать.

С точки зрения клиентов, качество – это более высокая надежность, долговечность, а также эстетичность внешнего вида. Для того чтобы позиционирование по качеству было устойчивым, клиенты должны быть готовы платить больше, поскольку обычно (хотя и не всегда) с предложением высококачественного продукта связаны более высокие затраты. В автомобилестроительной отрасли немецкие производители, такие как Mercedes, BMW и Audi успешно позиционировали свои предложения на том конце спектра, который соответствует высокому качеству, благодаря превосходному дизайну, техническим и инженерным навыкам (“Vorsprung durch Technik” лидерство благодаря технологиям) и вниманию, уделяемому контролю над качеством в процессе производства.

При всем этом следует помнить, что понятия качества и ценности определяются клиентами на рынке, а не инженерами завода или руководителями отдела маркетинга. Примером для других организаций может служить Royal Mail (RM) “королевская почта”. Здесь работу исполнительных руководителей частично оценивают в зависимости от того, как клиенты воспринимают уровень обслуживания, а не по фактическому уровню обслуживания – это стоит взять на вооружение другим организациям.

В компанию поступало множество жалоб на длинные очереди в почтовых отделениях. Время ожидания в очереди удалось сократить, но клиенты продолжали жаловаться. После того как был изменен дизайн помещений в некоторых почтовых отделениях, было обнаружено, что их клиенты перестали жаловаться на длинные очереди, хотя они были такими же, как и в других почтовых отделениях. Так в компании RM убедились в том, что качество и ценность всего лишь таковы, какими их воспринимают клиенты.

20.3.3. Позиционирование по инновациям

В условиях стремительно меняющихся рынков, особенно если это происходит под влиянием технологических разработок, могут возникнуть благоприятные возможности для позиционирования на основе способности к инновациям или скорости продвижения идеи на рынок (рис. 20.7). Например, на рынке персональных компьютеров лидирующие фирмы, такие как Toshiba, постоянно совершенствуют свою продукцию и применяют технологические преимущества, чтобы их продукты опережали продукты конкурентов. Хэмел и Прахалад (Hamel and Prahalad, 1991) полагают, что фирмам не следует бояться “быстрых провалов”,

то есть нужно поощрять пробные выпуски на рынок новых продуктов, признавая, что многие из них станут провальными, зато некоторые успешными. Быстрый провал, как доказывают эти авторы, предпочтительнее, чем задушить в зародыше или задержать выпуск новых продуктов на рынок из-за чрезмерно сложных систем отбора.

Исследуя немецких “скрытых чемпионов”, Саймон (Simon, 1996) акцентирует внимание на непрерывных процессах совершенствования продуктов и услуг (метод Kaizen). Он доказывает, что постоянно осуществляемые инновации являются одной из наиболее важных характеристик этих компаний-лидеров на мировом рынке. Но к середине 1990х гг. на родине метода Kaizen, в Японии, научная мысль шагнула вперед. Теперь многие японские фирмы в первую очередь заботятся не о поэтапных, а о радикальных и значительных изменениях, которые позволяют им сохранять конкурентоспособность в будущем.

К необходимым ключевым видам компетентности относятся лучшие навыки разработки новых продуктов, а также технические и творческие способности. Они представляют собой сочетания видов компетентности, направленных изнутри-наружу и определяющих охват и интеграцию. Но после кристаллизации идей о новых продуктах очень важно проверить их на клиентах (с помощью метода “быстрого провала” или более традиционными средствами), чтобы не допустить выпуска на рынок исключительно инновационных, но по сути никому не нужных продуктов, таких, например, как электромобиль Sinclair C5.

Теллис и Голдер (Tellis and Golder, 1996), проведя исследование фирм, лидирующих по скорости выпуска на рынок новых продуктов, пришли к выводу о том, что для многих фирм наиболее удачной является стратегия “быстрого последователя”. Применяя такой подход, фирмы учатся на ошибках “первопроходцев” и добиваются обогащения на этапе роста, не неся при этом затрат на первоначальную организацию рынка.

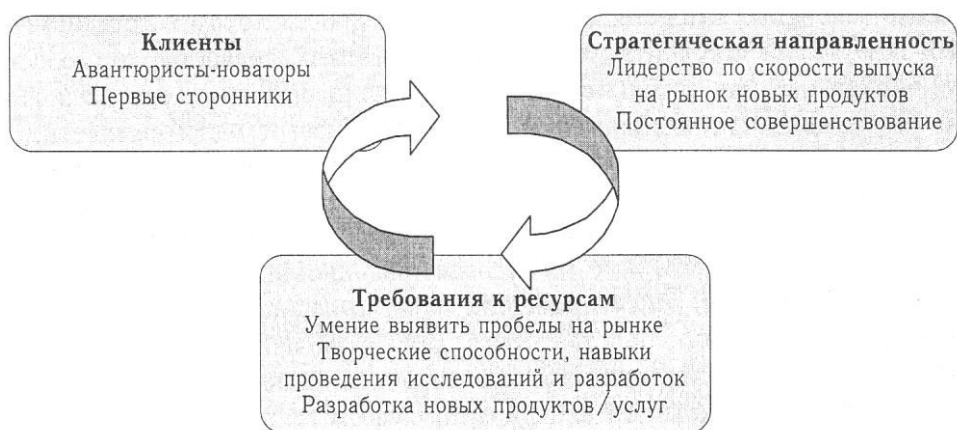


Рис. 20.7. Позиционирование по инновациям

Мур (Moore, 1991), изучавший инновации на высокотехнологичных рынках, сделал заключение о том, что решающим аспектом успеха нового продукта является перекрытие “расщелины” между новаторами (которых в силу природной склонности к инновациям привлекают любые новшества) и ранним

большинством, представляющим собой зачатки массового рынка. Именно с этой “расщелиной”, по мнению Мура, связаны провалы множества новых продуктов.

Джеймс Дайсон (James Dyson) изобретатель, успешно позиционировал свою фирму в качестве поставщика инновационных решений повседневных проблем. В январе 1997 года он получил Европейскую премию в области дизайна за изобретение принципиально нового пылесоса (см. ниже). Дайсон начал заниматься изобретениями в возрасте 28 лет, когда нашел изъян в дизайне обыкновенной тачки. Полная тачка, опирающаяся на одно тонкое колесо, расположенное в передней части, могла легко перевернуться. Дайсон заменил колесо на большой красный шар, тем самым решив проблему.

Когда он организовал собственный бизнес, “шаровая тачка” немедленно стала пользоваться успехом: объемы продаж составили более 60 000 единиц в год. После такого успеха Дайсон разработал новый садовый каток, который был легким и маневренным, если он не использовался по назначению, но достаточно тяжелым при прокатке садов. Секрет инновации был в том, что полый пластиковый каток можно было наполнять водой при необходимости эксплуатации, а по окончании работы просто выливать воду. Затем появилось новое изобретение – пылесосы без пылесборника, а в 2002 году на рынок была выпущена стиральная машина Dyson.

Сейчас изобретатель рассматривает возможности модернизации других бытовых приборов, таких как посудомоечные машины и холодильники, а также думает о выпуске на рынок очистителя дизельных выхлопов, позволяющего уменьшить выделение токсичных веществ. Успех компании, оборот которой составляет 100 млн. фунтов стерлингов, основан на инновациях, лидерстве по скорости выпуска на рынок продуктов повседневного назначения с революционно новым дизайном, предложении покупателям превосходной ценности.

В начале 1990-х гг. новый пылесос Дайсона появился на рынке Великобритании. Пылесос Dyson Dual Cyclone работает не так, как традиционные пылесосы: он создает воздушный циклон (скорость которого превышает скорость звука) и не оборудован традиционным мешком для сбора пыли. В традиционных пылесосах поры пылесборников постепенно забиваются, и пылесос работает хуже, даже если мешок заполнен всего наполовину. По показателям эксплуатационной эффективности пылесос Dyson втрое превосходит традиционные пылесосы, но при стоимости около 200 фунтов стерлингов он почти вдвое дороже. Новый продукт не произвел впечатления на производителей традиционных пылесосов, поскольку они постоянно получают прибыль от продаж одноразовых мешков для пыли (объем одного этого рынка составляет около 100 млн. фунтов стерлингов в год).

Производители традиционных моделей постарались не допустить появления пылесосов компании Dyson в обычных торговых точках, и Дайсону, наконец, пришла в голову мысль о продаже своего продукта через каталоги почтовой торговли (еще одна инновация в бизнесе производства и продажи пылесосов). Несмотря на недостаток, связанный с высокой ценой, доля пылесосов Dyson на

рынке Великобритании составила 25 процентов уже через три года после выпуска. Не удовлетворившись достижениями на британском рынке, компания Dyson как британский производитель бытовой техники добилась практически уникального успеха, отвоевав значительную долю японского рынка, хотя обычно бывает наоборот.

Инновации также могут появляться в форме новых процессов или методов выхода на рынок. Компания Dell, например, продает персональные компьютеры непосредственно предприятиям (в меньших объемах бытовым потребителям), не прибегая к услугам розничных магазинов и посредников. Прямой маркетинг исключает вмешательство посредников и сокращает время выпуска компьютеров на рынок. Примерно 80 процентов стоимости ПК – это стоимость компонентов (таких как микропроцессорные чипы), цена на которые падает примерно на 30 процентов в год.

Следовательно, слишком большие товарные запасы означают, что дорогостоящие продукты долго лежат на складах, дожидаясь продажи по высокой цене. Аналогичным образом, когда технология меняется (например, на смену 486м приходят процессоры Pentium), компания может остаться с огромным запасом устаревших компьютеров на складе. Благодаря прямым продажам время полного оборота товарного запаса в компании Dell составляет 14 дней по сравнению с 50 днями в конкурирующей компании Compaq. По существующим оценкам, это дает компании Dell преимущество по затратам, равное 3 процентам. Но не менее важную роль сыграло и рыночное преимущество, полученное благодаря отказу от услуг посредников и переходу к прямому маркетингу. Темпы роста компании Dell составляют 50 процентов в год при ежегодном темпе рыночного роста, равном 20 процентам. Сейчас эта компания является пятым по величине производителем компьютеров в мире (Economist, 5 October 1996).

20.3.4. Позиционирование по обслуживанию

Все чаще встречается позиционирование на основе предложения превосходного обслуживания или, скорее, сервиса, приведенного в точное соответствие с потребностями целевого рынка (рис.20.8). Варианты характера и уровня предоставляемого обслуживания, наряду с различиями в требованиях со стороны разных групп клиентов, означают, что позиционирование по обслуживанию может быть приемлемым и привлекательным одновременно для нескольких компаний на рынке.

Решающую роль в предоставлении превосходного обслуживания играют умение чувствовать рынок; умение создавать связи с клиентами, позволяющее добиться более тесных отношений с ключевыми клиентами; наличие систем обслуживания, которые помогают поставщику услуг предоставлять обслуживание клиентам; системы контроля навыков, допускающие регулярную оценку удовлетворенности клиентов уровнем предоставленного обслуживания. Наиболее важным фактором, обеспечивающим предоставление услуг, являются люди (персонал), которые фактически выполняют обслуживание.

Отбор, обучение, мотивация и вознаграждение обслуживающего персонала – это высокоприоритетные сферы деятельности фирмы, стремящейся к достижению конкурентного преимущества путем предоставления услуг. Фирмы, желающие добиться конкурентного преимущества и позиционировать себя в качестве поставщиков услуг, превосходящих по качеству услуги конкурентов, должны прежде всего понять, как их клиенты судят об услуге, какие критерии важны для клиентов и в чем эти критерии проявляются. Затем необходимо создать стратегии и системы, обеспечивающие предоставление персоналом фирмы превосходного обслуживания (см. главу 16).



Рис. 20.8. Позиционирование по превосходному обслуживанию

Компании Otis Elevator удалось осознать значимость предоставления превосходного обслуживания в сфере производства и поставок лифтов. Клиенты предпочитали иметь дело непосредственно с компанией Otis, а не обращаться к посреднику, и потому в компании была создана OTISLINE (горячая ЛИНИЯ OTIS), благодаря которой клиенты могли круглосуточно связываться с сервисным центром компании. Эта услуга использовалась для продвижения на рынок новых предложений фирмы и для того, чтобы обеспечить уверенность клиентов в своем поставщике.

Также была заложена основа для осуществления компанией дальнейшего совершенствования информационных систем, включая REM (Remote Elevator Monitoring) систему дистанционного контроля лифтов для выявления проблем еще до того, как лифт выйдет из строя. Система OTISLINE позволила сократить время реагирования благодаря более эффективному управлению вызовами, улучшить диагностику и поддержать сервисную службу, обеспечив ее более эффективной системой коммуникаций. Результатом стало существенное повышение уровня удовлетворенности клиентов (Armistead and Clark, 1992).

Летом 1996 года компания IBM под руководством нового президента, Лу Герстнера, сместила акценты в своем позиционировании: вместо физических продуктов, компания стала уделять больше внимания обслуживанию, предлагаемому клиентам. Под брендом “Глобальный сервис IBM” вновь усилившееся внимание к обслуживанию нашло свое отражение в рекламной

кампании, в которой были показаны сотрудники IBM и услуги, предоставляемые ими клиентам (Marketing Business, November 2001).

20.3.5. Дифференцированное позиционирование по полезностям

Дифференцированное позиционирование по полезностям (рис. 20.9) основано на четкой идентификации альтернативных сегментов полезностей на рынках и на дальнейшей концентрации внимания на том, чтобы предоставить клиентам те полезности, которые им нужны. Как было описано в главе 10, сегментация рынков в зависимости от полезностей, нужных клиентам, нередко помогает выявить новые рыночные возможности и предложить способы, обеспечивающие более эффективную целевую направленность маркетинговой деятельности.

Позиционирование на этой основе зависит от наличия хорошо развитых видов компетентности, направленных снаружи-внутри, позволяющих выявить полезности, к получению которых клиенты стремятся в первую очередь, и творчески сегментировать рынок на значимые и коммерчески жизнеспособные секторы. Также могут потребоваться навыки эффективной разработки новых продуктов услуг, обеспечивающие фактическое предоставление клиентам искомых полезностей путем создания соответствующих характеристик продуктов/услуг.

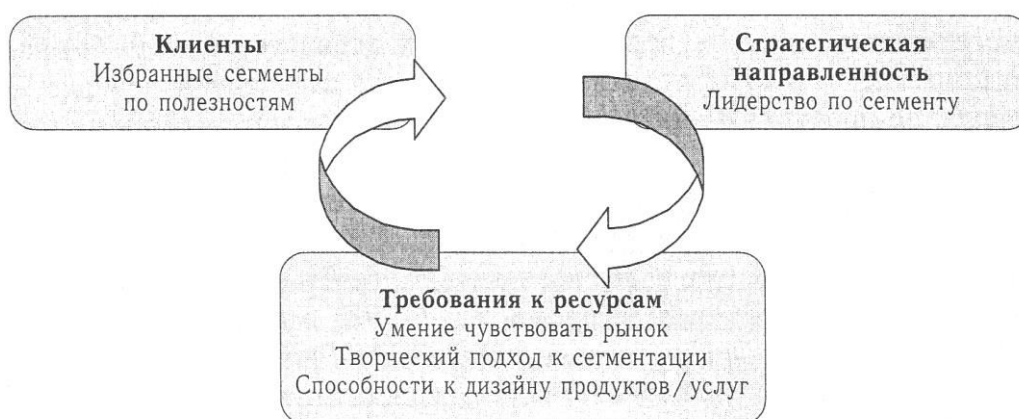


Рис. 20.9. Дифференцированное позиционирование по полезностям

Например, на рынке зубных эликсиров в США компания Procter & Gamble добилась успеха, бросив вызов лидировавшему на рынке бренду Listerine и предложив приятный на вкус продукт Scope. Раньше эликсиры имели неприятный вкус (Listerine ассоциировался со “вкусом, который вы ненавидите дважды в день”), и покупатели полагали, что это необходимо для обеспечения эффективности данных средств.

Scope был выпущен на рынок в качестве предложения дополнительной выгоды приятного вкуса (“эффективный эликсир для полости рта не обязательно должен быть противным на вкус”). Через несколько лет бренд Scope сравнялся с брендом Listerine по доле рынка (Marketing Insights, September 2001).

Fairy Liquid – это жидкое средство для мытья посуды. Его позиционирование последовательно проводилось на основе двух полезностей, предоставляемых потребителю: чистая посуда и мягкие руки хозяйки. Пробный выпуск продукта на рынок был осуществлен в Бирмингеме в 1959 году, когда рынок был еще в зачаточном состоянии: всего 17 процентов потребителей пользовались жидкими средствами для мытья посуды, а остальные предпочитали мыть посуду порошковыми моющими средствами или хозяйственным мылом.

Выпуск продукта на национальный рынок в 1960 году сопровождался выполнением массовой программы посещения потребителей на дому: в 85 процентов семей Соединенного Королевства было доставлено 15 млн. пробных флаконов этого моющего средства. Во время выпуска продукта на рынок было подчеркнуто, что данное средство достаточно эффективно удаляет грязь и жир с тарелок, но в то же время мягко действует на руки.

К 1980 году был продан 1 млрд. флаконов Fairy Liquid. Проведенные в 1982 году усовершенствования продукта позволили заявить в рекламе о том, что количество тарелок, которые можно вымыть, пользуясь одним флаконом Fairy, увеличилось на 20 процентов (20процентноеувеличение выгоды в пересчете на денежный эквивалент). Доля бренда на рынке составила 27 процентов. Постоянное дальнейшее совершенствование продукта происходило следующим образом: выпуск на рынок нового сорта данного моющего средства с ароматом лимона в 1984/85 году (рыночная доля достигла 32 процентов); увеличение выгоды еще на 15 процентов в 1988 году и на 50 процентов – в 1992 году (на что указывало также новое название Fairy Excel). Доля бренда на рынке впервые превысила 50 процентов. В 1993 году на смену названию Fairy Excel пришло новое – Fairy Excel Plus, предполагающее увеличение выгоды в пересчете на денежный эквивалент еще на 50 процентов, при этом сохраняющее мягкость воздействия на руки. По словам одного из менеджеров, “традиции данного бренда настолько связаны с мягкостью, что потребители сочли бы предательством [выпуск на рынок менее мягкого средства]”.

На рынке пива, в котором участвует великое множество компаний, бренд Boddingtons Draught Bitter был успешно позиционирован на основе преимущества в “мягкости”. На данном рынке для продвижения большинства марок пива подчеркивают располагающий к общению характер потребления напитка или личные характеристики (обычно мужественность) любителей пива. В рекламе же пива Boddingtons, размещенной на плакатах и в прессе, внимание было акцентировано на передаче свойств “манчестерской пены”. И действительно, данная рекламная кампания в 1994 году была отмечена золотой медалью IP A Advertising Awards.

Автомобилестроительные компании особенно эффективно позиционируют свои предложения, передавая потребителям информацию об уникальных полезностях. Автомобили с кузовом “универсал” позволяют перевозить больше грузов, спортивные автомобили отличаются превосходными эксплуатационно-техническими характеристиками, а полноприводные автомобили подходят для езды по бездорожью (хотя в реальности большинству покупателей никогда не

приходится этого делать!). Совсем недавно производители автомобилей, предвидя скорое введение законов о контроле над уровнем загрязнения воздуха в городах, разработали небольшие автомобили для эксплуатации в городских условиях. Примерами таких моделей служат Ford Ka, Renault Twingo, Mercedes Smart и Volkswagen Lupo. На подходе выпуск аналогичных моделей компаниями General Motors и MGRover. Это, как правило, компактные и экономичные автомобили (например, модель Lupo 99 миль на галлон), что позволяет сократить объем вредных выхлопов в центрах крупных городов. Компания BMW также выпустила на рынок компактных автомобилей свою модель Mini – бренд, оставшийся после краткосрочного владения компанией Rover. Во второй половине 2001 года было продано 25 000 единиц этой модели в Европе, а весной 2002 года она была выпущена на рынок США.

Компания Yamaha была лидером на мировом рынке высококачественных пианино и роялей. Ей принадлежало 40 процентов рынка, объемы которого сокращались примерно на 10 процентов в год. Исследование рынка показало, что на многих пианино играли редко, на них скапливалась пыль, они были расстроены. Воспользовавшись своими видами компетентности в сфере цифровых музыкальных технологий (данная фирма первой выпустила на рынок электронные клавишные инструменты), компания направила свои усилия на предложение дополнительных полезностей, присущих продаваемым ею пианино. Компания Yamaha разработала “дисклавир” – обычное пианино (или рояль), на котором можно было играть, но обладающее дополнительной особенностью.

К пианино было подсоединено электронное устройство, дающее владельцу возможность воспроизводить предварительно записанную музыку у себя дома. В устройство можно было вставлять гибкий диск диаметром 3,5 дюйма, такой же, как компьютерная дискета. Музыка, записанную на этом диске, можно было воспроизводить на пианино. Данный продукт стал популярным сразу же после выпуска на японский рынок, и за три года рыночная доля достигла 20 процентов. Чтобы еще больше расширить рыночный потенциал, фирма разработала аналогичное устройство для оборудования существующих пианино.

В каталоге Harrods за 1996 год была опубликована реклама цифрового рояля:

“Цифровое пианино Yamaha DC11 – идеальный выбор для настоящего меломана. Дисклавир DC11 это высококачественное акустическое пианино, оборудованное электронным дисководом. На нем можно играть, как на обычном инструменте, или же использовать компьютерное устройство для воспроизведения музыки, записанной на диски, по вашему выбору. К тому же играя, вы можете записывать свою музыку непосредственно на диск. Обычная цена 18 099 фунтов стерлингов, ПРОДАЕТСЯ ЗА 15 299 фунтов стерлингов”.

Что интересно, данная концепция не была совершенно новой. В США в 1930-е годы были очень популярны пианолы (пианино, на которых можно было проигрывать музыку, записанную на бумажные перфоленты).

Рынок “желтых жиров” также был в значительной степени сегментирован на основе полезностей, к получению которых стремились клиенты, и отдельные продукты были позиционированы таким образом, чтобы быть привлекательными для определенных сегментов (см. главу 12). В 1960е гг. на рынке преобладало сливочное масло, а маргарин считался дешевым и некачественным заменителем. Но в 1970е гг. стремление к здоровому питанию привело к выпуску на рынок брендов Flora от компании Vanden Bergh и Vitalite от компании Kraft. Оба эти продукта были позиционированы в качестве более здоровой альтернативы сливочному маслу.

Одной из характерных особенностей было содержание полиненасыщенных жиров, а не насыщенного жира (содержание которого в сливочном масле связывают с образованием холестерина и риском сердечных заболеваний). Компания Van den Bergh также выпустила на рынок бренд Outline. Этот продукт предназначался целевому сектору людей, обеспокоенных проблемой лишнего веса. Основной полезностью, о которой сообщали в связи с этим продуктом, стала низкая калорийность. Конкуренция за предложение еще более полезных для здоровья видов маргарина привела к уменьшению содержания жиров в “экстралегких” сортах и продуктах “со сниженным содержанием соли”. Но в 1980е гг. некоторые потребители снова заскучали по полезности, связанной со “вкусом настоящего сливочного масла”, на этот раз не вспоминая о том, насколько жирное сливочное масло вредно для здоровья.

В начале 1980х гг. компания Van den Bergh выпустила на рынок новый продукт под названием Kroma, а в 1983м компания Dairy Crest предложила потребителям Clover. В 1991 году компания Van den Bergh выпустила на рынок новый заменитель масла “I Can’t Believe It’s Not Butter” (“Я не могу поверить в то, что это не масло”) на сегодняшний день это одно из наиболее инновационных названий бренда. Такое название, хотя и громоздкое, запоминалось очень легко и явно передавало информацию о полезности, присущей данному бренду, то есть о том, что продукт имеет вкус сливочного масла. В 1995 году компания St Ivel точно так же позиционировала свой продукт под названием “Utterly Butterly” (“Чрезвычайно похожий на масло”).

Позиционирование по полезностям, которые хотят получить клиенты, традиционно ассоциируется с потребительскими рынками. Но в действительности те же самые принципы применяются и в стратегиях фирм, преуспевающих на деловых рынках. В обоих случаях сегменты, основанные на полезностях, представляют собой серьезную основу для позиционирования, непосредственно связанного с требованиями клиентов.

20.3.6. Позиционирование по производству продукции на заказ (индивидуальный маркетинг)

Наверное, крайней степенью выражения направленности на целевой сегмент и позиционирования является попытка компании предложить продукты, точно соответствующие требованиям отдельных клиентов (рис. 20.10). Такая практика

уже в течение некоторого времени существует на многих деловых рынках, но сейчас она приходит и на другие рынки, в том числе на потребительские.

На Парижской автомобильной выставке в 1996 году было объявлено о выпуске на рынок модели Smart Car (дословно “Умный автомобиль”) от компании Mercedes-Benz. Этот двухместный автомобиль округлой формы был разработан совместно с фирмой MCC {“Micro Compact cars” “Микро-компактные автомобили”), которая является совместным предприятием с компанией SMH, выпускающей швейцарские часы под брендом Swatch. Smart – это сокращение от слов Swatch, Mercedes и Art(искусство). Модель Smart Car приводит в движение небольшой бензиновый двигатель (предполагается, что будущие модели будут работать от аккумуляторов).

Этот двухместный автомобиль предназначен для семейных пар, которые живут в городах и которым нужна вторая машина. Для создания новой модели применялись инновационные методы производства. Автомобиль был сделан во Франции, в г. Хамбах, где группы поставщиков, организованные вокруг основного производства, выпускают сборочные блоки, которые затем легко соединяются вместе. Это обеспечивает значительную экономию времени, затрачиваемого на производство (на сборку одного автомобиля уходит примерно 4,5 часа), и снижение себестоимости, а также дает возможность оборудовать автомобиль по индивидуальному заказу даже после поставки.

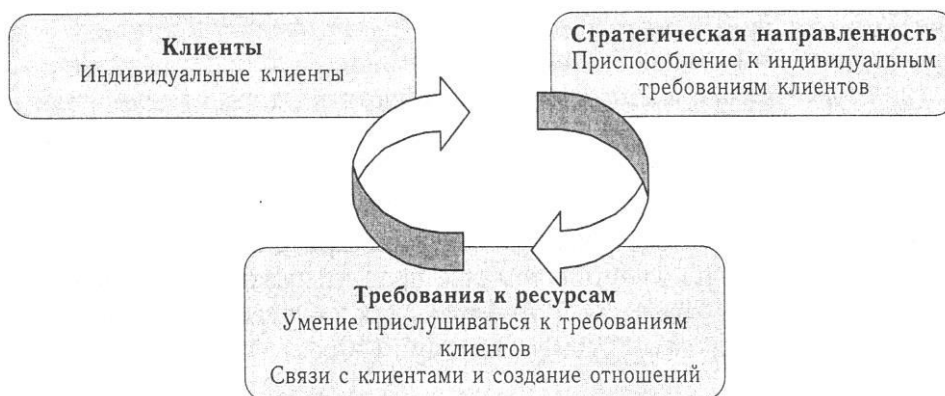


Рис. 20.10. Позиционирование по производству продукции на заказ

Клиент может просто вернуть автомобиль и заказать установку дополнительных блоков (например, кондиционер), изменение существующих опций или даже цвета путем замены отдельных панелей. К тому же фирма MCC предлагает клиентам лизинговый пакет, согласно которому они могут арендовать автомобиль большего размера на пару недель, чтобы поехать в отпуск и т. п. (Economist, 9 November 1996).

Автомобиль был выставлен на продажу в Париже в 1998 году, но первоначально назначенная цена на него была слишком высокой для рынка 11 000 долларов. К тому же автомобиль не прошел так называемый “лосиный тест” на маневренность. Объем продаж по итогам первого года был неутешительным: всего 80 000 (согласно предварительным оценкам, ожидалось около 200 000). Стратегический союз между Mercedes и MCC оказался недолговечным, и

компания Mercedes выкупила МСС. Сейчас модель Smart представлена на рынке в качестве дешевого малолитражного автомобиля (по цене 8 000 долларов), но клиенты по-прежнему имеют возможность приобрести дополнительный набор цветных панелей для отделки кузова, стоимость установки которых составляет 275 долларов. В 2000 году объем продаж достиг 100 000, и теперь ожидается, что к 2005 году этот показатель составит 250 000. Компания также планирует выпустить четырехместный вариант этой модели (Fortune, 30 April 2001). На веб-сайте Smart в Великобритании покупателям предлагается возможность оборудовать свой автомобиль под заказ в режиме онлайн, выбрав цвет, внутреннюю отделку, опции и аксессуары прямо на сайте.

Находясь на другой стороне рынка автомобилей, немецкая компания Porsche выпускает примерно 150 единиц продукции в день на своей сборочной линии в Штуттгарте. Каждый автомобиль может быть оборудован под заказ, и у клиентов есть возможность выбора более чем из миллиарда различных комбинаций. Можно выбрать внутреннюю отделку, сиденья, панели приборов, типы двигателей, стиль кузова, цвет. Фактически, Porsche покрасит автомобиль в любой цвет по желанию клиента. По заказу одного техасца автомобиль был покрашен в цвет любимой помады его жены (Fortune, 11 March 2002).

Важным фактором, обеспечивающим позиционирование по производству продукции на заказ, является сочетание видов компетентности, направленных снаружи-внутрь, то есть позволяющих фирме определить желания клиента и установить отношения с клиентами, с видами компетентности, направленными изнутринаружу и отражающимися в гибкости производства. Последние достижения в области “массового производства на заказ” (Pine, 1993) все чаще позволяют фирмам пользоваться преимуществами снижения затрат и рациональности при массовом производстве, в то же время приспособливая свои предложения к требованиям индивидуальных клиентов.

Компания Dell, например, создает продукты на заказ. По телефону или с помощью всемирной паутины клиенты выбирают то, что они хотят, из сотен различных компонентов, и составляют конфигурацию собственного компьютера по своему желанию. Коммерческие заказчики также могут позаботиться о том, чтобы их новые приобретения были совместимы с существующими на фирме системами (Agarwal et al, 2001).

На некоторых рынках массовое производство на заказ, правда, под другим названием, существует уже много лет. Например, супермаркеты предлагают широкий ассортимент товаров, выставленных в витринах, и приглашают клиентов самостоятельно делать выбор: в итоге каждый покупатель, покидающий магазин, является обладателем уникального набора продуктов питания в точном соответствии с индивидуальными потребностями.

Но наиболее яркие примеры позиционирования по производству продукции на заказ обычно можно встретить в сфере услуг как потребительских, так и предназначенных предприятиям, где специализированное обслуживание может быть видоизменено в соответствии с требованиями отдельных клиентов.

Финансовые консультанты предлагают индивидуальный анализ инвестиционных потребностей, бухгалтерские фирмы ведут индивидуальный учет, парикмахеры делают своеобразные стрижки и прически, а архитекторы могут создать (если заказчик в состоянии заплатить) индивидуальные проекты домов.

Позиционирование по производству продукции на заказ основано на понимании потребностей людей, а не рыночных сегментов, и на обладании гибкостью, позволяющей удовлетворить эти потребности по цене, которую клиент готов заплатить. Хотя технологиям, например, сети Интернет, принадлежит важная роль в качестве средств, обеспечивающих возможность экономически жизнеспособного производства на заказ, сам процесс нужно ориентировать на рынок, а не идти на поводу у технологий. Все чаще компании стремятся к синергии путем использования новых технологий для того, чтобы реагировать на требования клиентов.

Компания Levi Strauss сейчас предлагает голубые джинсы, сшитые на заказ, то есть плотно облегающие фигуру, как того хотят клиенты: в магазине с покупателя снимают мерки и по электронным средствам связи передают информацию на фабрику, где будет изготовлена уникальная одежда по его размеру (индивидуальные данные будут сохранены на случай повторных заказов). В США аналогичные предложения делают и некоторые производители обуви. Они реагируют на предпочтения, отдаваемые клиентами уникальным продуктам, и используют специальные технологии для производства продукции на заказ при умеренных затратах.

У компании Amazon.com численность клиентов составляет около 5 млн. человек, но ей удается на практике применять индивидуальный маркетинг исключительно эффективным образом. Данная фирма добилась больших успехов в отслеживании действий клиентов. Используя полученные данные, компания рассылает им сообщения по электронной почте, содержащие информацию о новых книгах и видеопroduкции, аналогичных ранее приобретенным или тех же авторов или того же жанра. Такое специализированное информационное обслуживание помогло компании Amazon достичь высоких показателей удержания клиентов.

Описанные выше альтернативные методы позиционирования не обязательно являются взаимоисключающими. Тем не менее они представляют собой основные альтернативы, которыми могут воспользоваться фирмы. Применяя альтернативные методы творчески, можно получить почти бесконечное множество способов создания конкурентного преимущества в новом тысячелетии. Задача маркетинга выбрать нужную альтернативу исключительно на основе видов компетентности и возможностей фирмы.

20.4 ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Бизнес меняется, а значит должен меняться и маркетинг. Успешные стратегии будущего развития должны быть основаны на достижении точного соответствия

между требованиями выбранного рынка и ресурсами фирмы, позволяющими ей выполнить эти требования.

Маркетинг будет считаться скорее процессом, обеспечивающим достижение упомянутого соответствия, а не функциональной специализацией или отделом компании. Концентрация внимания на процессе выхода на рынок, а не на традиционных маркетинговых структурах дает возможность укрепить роль клиента в качестве движущей силы деятельности компании и в конечном итоге на практике достичь цели, согласно которой “маркетинг в будущем – это не *одна из функций* предприятия, а его *основная функция*” (Наеске, 1997). Новые процессы маркетинга потребуют от нас изучения новых способов работы вне привычных организациях.

Ни ресурсы, ни рынки не стоят на месте. На данный момент мы, возможно, вполне привыкли к тому, что требования рынка меняются с течением времени, и к тому, что нам нужно следить за этими изменениями. Но, наверное, мы не так четко осознаем потребность в явно выраженном и постоянном изучении и развитии собственных ресурсов и возможностей с течением времени. Необходимо создавать или иным образом приобретать новые возможности и виды компетентности (например, путем создания союзов, осуществления слияний или поглощений), которые обеспечат конкурентоспособность компании в будущем. В то же время фирма должна подумать о том, как ей можно воспользоваться существующими возможностями и активами на различных рынках, или о том, как можно сочетать существующие возможности с новыми способами для создания благоприятных возможностей (как это сделала компания Yamaha, выпустив цифровые пианино).

В целом, мы рассчитываем на то, что компании будут более избирательно и тщательно относиться к выбору рынков и клиентов для обслуживания и сконцентрируют усилия на создании более глубоких отношений с выбранными клиентами для того, чтобы обеспечить долгосрочное создание ценности путем длительных отношений. Конечно, существует бесконечное множество способов создания отношений между фирмами и их клиентами. В новом тысячелетии события, связанные с конкурентным маркетингом, будут развиваться самым что ни на есть захватывающим образом!

Пример из практики. Там так страшно

Добро пожаловать в будущее, где решающую роль будет играть наличие энергии, пространства и информации, потребители будут все более непредсказуемыми, объемы продаж воды в бутылках резко возрастут, а домашние вечеринки с танцами под старые грампластинки окажутся на пике моды.

В преддверии нового тысячелетия бизнес, связанный с отслеживанием и предсказанием тенденций, был очень прибыльным. Большинство крупных агентств, специализирующихся на рекламе и консультациях по вопросам брендинга, нанимало собственного футуролога, который убеждал обеспокоенных клиентов в том, что телефоны, встроенные в наручные часы, кислородные

батончики и функциональные продукты питания будут исключительно популярны в будущем.

Компании Leo Burnett, Young & Rubicam и Bartle Bogle Hegarty были в числе тех, кто предоставлял услуги корпоративного прогнозирования. Некоторые плановые и исследовательские отделы были переименованы в “группы понимания потребителей” или получили еще более громкие названия.

Тем не менее из-за спада экономической активности клиенты дали понять, что не желают дополнительно платить за информацию, которую, по их мнению, отдел планирования должен предоставлять бесплатно, а также за еще более сомнительные предсказания некоторых футурологов. В результате большинство агентств вернулось к своей основной деятельности производству рекламы.

Тем не менее специалисты, предоставляющие услуги по прогнозированию будущего, по-прежнему существуют. Старейшиной среди них является Фейт Попкорн, чья американская компания Brain Reserve консультировала, среди прочих, и такие компании как IBM, BMW и Nabisco. Самую большую известность гну Попкорну, вероятно, принесло выявление тенденции к образованию “коконов”, т.е. к защите от жестокой реальности непредсказуемого внешнего мира внутри собственного дома. Гн Попкорн утверждает, что стремлением “скрыться в коконе” обусловлен растущий интерес к товарам из категории “сделай сам” и, предположительно, к телевизионным программам о перестройке жилья.

В Великобритании компания Henley Centre продолжает составлять для клиентов, к числу которых относятся компании, занимающиеся розничной торговлей, финансовыми услугами, а также правительственные департаменты, стратегические прогнозы по вопросам потребительского поведения. Президент компании Мартин Хейворд говорит, что в 2003 году потребители будут более дальновидными. “В течение нескольких прошлых лет потребители жили сегодняшним днем и “плевали на последствия”, но при высоких суммах задолженности и нестабильной занятости они вынуждены будут думать о будущем”.

Тем не менее он утверждает, что это приведет к проявлению еще большей непоследовательности. “Это очень противоречивое поведение, и все же может оказаться, что потребители будут тратить огромные суммы на нечто совершенно бессмысленное, например, на сумочки от известных дизайнеров, а затем экономить на всем остальном”.

Несколько лет назад компания Henley Centre выявила клиентов, у которых много наличных, но мало времени. Сейчас она шагнула еще дальше, утверждая, что потребители будут стремиться приобрести такие продукты и услуги, которые помогут им сэкономить энергию, получить информацию, но не будут занимать слишком много места в их и без того переполненных домах и жизнях. “Компании, которые смогут предоставить такие товары и услуги, действительно будут удовлетворять реальные потребности клиентов”, говорит Хейворд.

Тем временем Мэриан Сальзман, которая занималась определением тенденций в компаниях TBWA, Y&R и сейчас работает в компании Euro RSCG Worldwide, заявляет: “Слишком многое из того, что мы видим в тенденциях, является реакцией на наше обостренное чувство страха перед опасностью. Даже занимаясь повседневными делами, мы осознаем, что не все идет так, как надо. Вот почему мы стремимся получить товары и услуги, которые помогут нам обрести некое чувство уверенности”.

Например, г-жа Сальзман предсказывает, что объемы продаж воды в бутылках и систем для очистки воды резко возрастут под влиянием страха перед терроризмом. Она утверждает, что в США желание чувствовать себя в безопасности в результате приведет к созданию “личных оружейных арсеналов” и “убежищ” в домах простых граждан.

Она считает, что в Европе и в США люди находят успокоение во всем том, что кажется им настоящим. “Наши исследования показали, что, по мнению потребителей, компании, принадлежащие семьям и управляемые семьями, скорее всего производят продукты, которым можно доверять, и хорошо относятся к своим сотрудникам. Мы скоро увидим, что все больше компаний последует примеру SC Johnson, лидера в сфере производства моющих средств. В прошлом году компания изменила свое название, и теперь это SC Johnson: A Family Company (SC Johnson: Семейная компания). Мы также станем свидетелями того, как компании будут привлекать реальных людей к своим маркетинговым коммуникациям”.

Дом также приобретет все большую значимость для человека, говорит г-жа Сальзман. Будет сохраняться интерес к товарам из категории “сделай сам”, мебели, пище домашнего приготовления и даже к образованию на дому. Домашние вечеринки или танцы вокруг кофейного столика станут все более популярными, потому что это безопаснее, чем отправляться в один из центральных ресторанов или клубов.

Г-же Сальзман, внимание которой всецело сосредоточено на безопасности, вторит Кроуфорд Холлингворт, глава компании Headlight Vision, специализирующейся на предоставлении стратегических консультаций. Согласно его прогнозам, потребителям потребуется парадоксальное сочетание открытости и защиты. Люди захотят иметь собственное личное пространство или чужую жизнь, и им не понравится то, что кто-то может просматривать их электронную почту. Но в то же время они будут стремиться к защищенности как от терроризма, так и от корпоративных скандалов, как в случае с Enron”.

Г-н Холлингворт также уверен, что товарам “без логотипа” скоро придет конец, а вместо этого потребители станут выступать “в пользу логотипов”, поскольку, как он объясняет, “наша вера в традиционные учреждения, такие как правительство и церковь, ослабевает, и потребители ищут такие бренды, которым смогут доверять”.

Но много ли внимания на самом деле клиенты уделяют прогнозам? Мартин Хейворд из Henley Centre отвечает утвердительно: “Клиенты все больше осознают, что потребители являются движущей силой рынков, и что понимание их поведения и мотивации действительно необходимо”.

Г-жа Сальзман признает, что за последние два года значимость ее работы резко изменилась. “Изменилось процентное соотношение между объемами работы, направленной на отслеживание тенденций, и работы по стратегическому планированию. Раньше оно составляло 9010, а сейчас – 2080”.

Компания Euro RSCG предоставляет услуги по базовому отслеживанию тенденций в качестве составляющей полного планирования счетов по крупным сделкам. “Также мы на платной основе предлагаем консультирование по вопросам инноваций. Оно в значительной степени основано на прогнозировании будущего и создания продуктов и услуг, которые понравятся потребителям”, говорит г-жа Сальзман.

Она утверждает, что клиенты стали уделять больше внимания будущему. “Тем не менее им нужны прогнозы, на основе которых можно действовать, информация о тенденциях, которыми они могут управлять и на которых они могут заработать. Они также ищут идеи, которыми могли бы воспользоваться только они, чтобы обеспечить себе конкурентное преимущество”.

Г-жа Сальзман заявляет, что помогла клиентам выявить ряд тенденций до того, как они стали широко распространенными. “Мы заметили “виггеров” белых подростков, которые стали носить одежду в негритянском уличном стиле, и это дало толчок развитию целой индустрии производства мешковатой одежды. Мы также выявили тот факт, что одинокие женщины являются новыми представителями яппи, а также заметили усилившуюся ностальгию по 1970м годам. Клиенты могли заблаговременно предпринять действия в соответствии с этими прогнозами и получить преимущество на старте. Поэтому они, очевидно, ценят то, что мы делаем”.

Вопросы для обсуждения

1. Насколько вы согласны или не согласны с прогнозами тенденций, представленными экспертами?
2. Какие еще существенные тенденции, по вашим наблюдениям, оказывают влияние на рынок в начале нового тысячелетия? Разбейте их на категории: политические, экономические, социальные и технологические. Обоснуйте свою уверенность в предстоящих переменах.
3. Как тенденции, упомянутые в вопросах 1 и 2, могут повлиять на спрос на следующие товары и услуги и на их дизайн: автомобили, дома, обслуживание на дому, развлечения?