

**The PORTABLE MBA in
MARKETING**
SECOND EDITION
Charles D. Schewe, Alexander Watson Hiam

John Wiley & Sons, Inc.
New York • Chichester • Weinheim • Brisbane • Singapore • Toronto

КУРС MBA ПО МАРКЕТИНГУ
ВТОРОЕ ИЗДАНИЕ
Чарльз Д. Шив, Александр Уотсон Хайэм

Перевод с английского
альпина паблишер
Москва 2003

УДК 339.138
ББК 65.290-2
Ш55

Научные редакторы А. Куницын, Р. Шамгунов
Редактор П. Суворова
Перевод с английского Б. Зуев, А. Исаенко

Шив Чарльз Д.

Ш55 Курс MBA по маркетингу / Чарльз Д. Шив, Александр Уотсон Хайэм / Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2003. - 717 с.

ISBN 5-94599-071-X

Книга написана на основе программ MBA по маркетингу ведущих университетов США и других западных стран. На богатейшем фактическом материале в ней рассматриваются актуальные проблемы, концепции и методология современного маркетинга. Его основополагающий принцип — постоянное внимание к потребностям, предпочтениям и ожиданиям потребителей. Только так компании могут добиться долговременного успеха на рынке.

В книге содержится множество примеров успешных маркетинговых решений, позволяющих превзойти конкурентов, предугадать будущие тенденции рынка, улучшить рекламу, укрепить лояльность потребителей и увеличить продажи. Книга адресована, прежде всего, руководителям и сотрудникам маркетинговых подразделений компаний, а также преподавателям, студентам и аспирантам экономических вузов.

УДК 339.138 ББК 65.290-2

Все права защищены. Любая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

©John Wiley & Sons, 2001. All Rights Reserved. Autorised translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Ltd.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ЧАСТЬ I. СВЕЖИЙ ВЗГЛЯД НА КОНЦЕПЦИЮ МАРКЕТИНГА

Суть маркетинга

Маркетинг и стратегия

Международные вызовы

ЧАСТЬ II. КАК ПОСТИЧЬ РЫНОК

Маркетинговые исследования и информация

Профилирование рынков и прогнозирование продаж

Понимание поведения покупателя

Сегментация, постановка целей, позиционирование

ЧАСТЬ III. ПРИЛОЖЕНИЕ МЕТОДОВ МАРКЕТИНГА

Разработка товара

Управление товаром

Природа ценообразования

Функция распределения

Продвижение

Примечания

Глоссарий

Предисловие

Я много размышлял и писал о важности служения покупателям - и пришел к выводу, что секрет успеха в конкуренции заключается в оказании потребителям таких услуг, которые намного превышали бы их ожидания, так, чтобы это стало легендой. Многие менеджеры открывают для себя заново волшебную силу устной похвалы, осознавая, что заработать ее можно, если то, что вы делаете, *превышает* ожидания ваших потенциальных покупателей. Внимание к нуждам и проблемам покупателей может стать основой дифференциации товара, который иначе стал бы одним из заурядных товаров массового спроса. Этот подход обеспечит большую долю рынка и принесет больше прибылей. Это так просто - и так трудно. Трудно, потому что многие компании не привыкли к 100-процентной концентрации на добавлении ценностей своим покупателям. Они не привыкли внимательно прислушиваться к своим работникам и доверять им, не привыкли к постоянным улучшениям - тогда как именно это является сегодня залогом успеха в конкурентной борьбе.

Это книга, которая может по праву войти в историю, - потому что в ней показано, как могут добиться успеха менеджеры, строя свой бизнес на основе ключевых концепций маркетинга. Авторы утверждают, что концепция маркетинга лежит в основе всех существующих современных направлений управления, показывая, как надо обучать их службы и добиваться качественных успехов, опираясь на концепцию и инструменты маркетинга.

Один из фундаментальных принципов, которому я обучаю на семинарах по обслуживанию покупателей, состоит в том, что если ваш бизнес не улучшается, он непременно будет ухудшаться. Непрерывный процесс усовершенствования означает, что вы постоянно находите пути, как заниматься своим делом лучше, быстрее и не так, как другие. И тогда вы можете стать лидером отрасли. Откуда берутся новые идеи для непрерывных усовершенствований? В книге показано, как можно стимулировать появление новых идей, если посмотреть на компанию (всю компанию, а не только отдел маркетинга) с точки зрения покупателя. Шив и Хайэм используют термин «маркетинговое воображение», чтобы описать ту могучую силу, которая порождает такую

возможность и дает выгоды, которых не ждали покупатели. Это можно представить себе, например, так. Нарисуем квадрат, обозначающий товар. Вокруг него нарисуем второй квадрат с большими сторонами. Он обозначит все, на что рассчитывает потребитель, приобретая данный товар. Например, удобство при покупке (рядом с домом), своевременный ремонт и гарантии на изделие. Второй квадрат - это, по сути, цена ожидания, цена допуска на рынок. Но мы не выиграем игру, вступив на игровое поле-рынок. Теперь надо начертить третий, еще больший квадрат. Он представляет собой то, что дополнительно *возможно* добиться. Многие вещи, о которых покупатель порой даже не догадывается и не представляет их, возможны и реализуемы. Ваша задача, как менеджера, определить, как добраться до этих предельно возможных качеств. Именно на поле этого, третьего квадрата, компании выигрывают - или проигрывают - битву за рынки. Полем битвы за восстановление утраченного американскими компаниями лидерства в таких отраслях, как бытовая электроника, текстиль, автомобили, - также служит именно этот квадрат. Эта книга отображает данный сектор и определяет стратегию и тактику ведения конкурентной борьбы в третьем квадрате.

В действительности «Курс МВА по маркетингу» служит замечательной иллюстрацией стратегии дать покупателю все, что возможно, в противовес стратегии дать только то, что ожидает покупатель. Как читатели, мы вправе ожидать от книги, что она предоставит необходимый учебный материал по курсу МВА в маркетинге и сделает это в форме, доступной пониманию менеджеров. Книга отлично справляется с этими задачами. Но она идет намного дальше наших ожиданий. Она показывает, как любой менеджер (в каком бы подразделении он ни работал) может прийти к позитивным изменениям и достичь конкурентных преимуществ, применяя концепцию маркетинга. В своем стремлении дать больше того, что ожидают читатели, авторы переписали учебный курс маркетинга. Возможно, эти изменения навсегда в нем и закрепятся. Это не просто маркетинг на уровне МВА: это *новый* маркетинг. Я полагаю, что он послужит письменным наставлением по проведению тихой революции, начинающей понемногу проявлять себя в американском бизнесе.

Мне хотелось бы закончить предисловие еще одним наблюдением из опыта своей работы по обслуживанию покупателей в организациях самого разного типа. У меня сложилось убеждение, что умение слушать относится к числу качеств, которые менее всего используют в современном бизнесе. Лучшие источники информации о вашем бизнесе - ваши клиенты, поставщики, работники фирмы. Конечно, надо отслеживать затраты, изучая для этого бухгалтерские отчеты. Но в них вам никогда не отыскать конкурентных преимуществ. А что значит уметь слушать? С одной стороны, это сбор более полной и более качественной информации, и поэтому я снова рекомендую вам эту книгу, в которой есть и базовые принципы, и новые идеи, и глубокие мысли, относящиеся ко всей области маркетинговой информации. С другой стороны, это означает выслушивание с обязанностью дальнейших действий.

Существует большая разница между обязательством дальнейших действий и интересом. Большинство менеджеров, конечно, проявляют интерес к тому, что думают и чувствуют их покупатели, поставщики и работники. Но у меня есть сомнение в том, что достаточно большое число менеджеров *полностью осознают свою обязанность* слушать то, что им говорят, и соответствующим образом реагировать на то, что становится известным из сказанного. В конечном счете, умение слушать зависит от того, насколько вы к этому предрасположены; а это достигается работой ума. Стоит только начать думать и работать, и менеджеры смогут добиться очень многого. Первый шаг вы уже делаете, потому что взялись за эту книгу. Я рекомендую заново обдумать, что подразумевает концепция маркетинга в вашей работе, - и сделать изучение рынка высшим приоритетом Одноминутной Процедуры Установления Целей.

Много лет назад в книге «*Одноминутный менеджер*» я написал, что 80 процентов по-настоящему важных результатов получается от реализации 20 процентов целей. Поэтому не следует расплываться на слишком многое - трех-шести важнейших целей будет вполне достаточно. Но это такие цели, которые заслуживают вашего полного внимания, по которым необходимо постоянно оценивать свое продвижение и достигнутые результаты. Я, конечно, не знаю, каковы эти главные цели, стоящие перед каждым из вас в данную минуту. Хотя могу предположить, что они так или иначе связаны с улучшением функционирования вашего бизнеса, с повышением уровня конкурентоспособности и стремлением достичь совершенства в управлении. В чем я *уверен*, так это в том, что развитие рыночного воображения и его практическое применение должны быть в числе этих целей, поскольку они помогут вам добиться самого главного.

Кен Блэнчард,
соавтор книги «Одноминутный менеджер»

Выражение признательности

Книга, которую вы держите в руках, была написана во многом благодаря видным специалистам в области маркетинга, у которых учились авторы в Северо-Западном университете, Университете Мичигана и Калифорнийском университете в Беркли. Они передали нам свои знания и заложили базовые представления о маркетинге, на которые опирается предлагаемая книга. Мы сердечно им благодарны.

Также мы выражаем признательность нашим нынешним учителям - очень многим клиентам, которые делятся с нами своими проблемами, и студентам, любящим задавать трудные вопросы. Они продолжают постоянно совершенствовать эту сферу деятельности, сохраняя маркетинг вечно живым и современным.

Технику работы над книгой мы оттачивали путем изучения ранее вышедших изданий по маркетингу. Мы хотели бы отметить издательства, которые предоставили нам возможность заниматься своим ремеслом в области печатного слова, включая McGraw-Hill, Random House, Worth Publishing, Prentice-Hall и IDG Books Worldwide. Без них книга не имела бы столь законченного вида, в каком она предстает перед вами.

Особую признательность мы выражаем Тому Питерсу, прошедшему для одного из нас «персональный семинар с Томом Питерсом» в момент тяжело переживаемой эмоциональной травмы. Эта беседа дала новое видение, которое привело, в конечном счете, к выходу в свет исправленного и дополненного издания. Мы искренне благодарны Тому за эту поддержку, которая нам очень помогла...

Особую благодарность мы должны выразить Хэппи Кремер из компании Word for Word, которая с улыбкой на лице превращала нашу рукопись в печатный текст... и Эми Скеллиз, перепечатававшей и редактировавшей первый вариант рукописи, не проронив ни единого упрека, и Нэнси Маркус Лэнд из Publications Development Company, которая старательно отредактировала и довела книгу до окончательного варианта. Еще нам хотелось бы отметить оказанное на нас благотворное влияние и помощь редакторов издательства John Wiley & Sons, особенно Ренаны Мейерс, наблюдавшей за тем, как окончательный текст уходит в типографию. Наша благодарность Роберту Дезидери за идею врезок «Для вашего воображения», которые вы найдете в каждой главе нового издания.

И конечно, мы благодарны членам наших семей - особенно женам, Анне и Хезар - за то, что они были рядом, пока мы проводили время за этой книгой. Но они, как и мы, видели главное, что должно было получиться в результате данной работы. Без всех этих замечательных людей книга никогда бы не появилась на свет. Мы признательны им всем.

Об авторах

Чарльз Д. Шив - профессор маркетинга Университета Массачусетса (г. Амхерст) и партнер компании Lifestage Matrix Marketing. Шив получил степень доктора философии (Ph.D.) в 1972 году в Высшей школе управления им. Киллога, Северо-Западного университета. Степени магистра делового администрирования (M.B.A.) (1965 г.) и бакалавра искусств (B.A.) были присвоены ему в 1964 году Мичиганским университетом. В 1979 году он был приглашен по программе Фулбрайта-Хейса в качестве ученого-исследователя в университет Лунда (Швеция), в котором много преподает на правах приглашенного профессора.

Шив консультировал множество компаний по проблемам стратегического планирования, сбора сведений о конкурентах, исследований рынка, обслуживания покупателей и позиционирования компаний. Как консультант он работал с такими компаниями, как Kellogg's, Spalding Sports Worldwide, International Business Machines, Kmart, RJR Nabisco, Kraft General Foods, Prudential Bache, Grand Metropolitan, Lucky Stores, Procter & Gamble. В последние двадцать лет Шива сосредоточился на анализе последствий, которые имеют для управления маркетингом старшие возрастные группы населения, и оказывал помощь многим компаниям в сфере производства и розничной торговли, выпускающим продукцию для населения 50 лет и старше. Опираясь на знания в этой области, он работал в качестве ведущего консультанта в Age Wave, Inc., консалтинговой фирме из Сан-Франциско, специализирующейся на предоставлении услуг по проблемам «стареющей» Америки. Работая в Age Wave, Шив познакомился с Джоффри Мередитом и основал с ним в 1994 году компанию Lifestage Matrix Marketing.

Шив много и часто обсуждал проблемы маркетинга, встречаясь с группами топ-менеджеров в разных странах. Он выступал с программными речами в больших аудиториях и в узком кругу специалистов

таких разных сфер деятельности, как кредитные союзы и полиуретановое производство, местные общины с преимущественно пожилым населением и строительные подрядчики. Шив является автором более пятидесяти статей в академических журналах, таких, как *Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Research*, *Business Horizons*, *Marketing Management* и *Journal of Consumer Marketing*. Его последние публикации в *American Demographics* широко цитируются. К его комментариям часто обращаются на страницах газет, журналов, профессиональных изданий, выходящих в стране. Вместе с Алексом Хайэмом он является автором книги «Открывая мир бизнеса» (*Exploring the World of Business*. Worth Publishers, 1996), также им опубликованы совместные работы с Кеном Блэнчардом, автором книги «One Minute Manager».

Lifestage Matrix Marketing, 23 Ash Lane, Amherst, MA 01002 (413) 256-0914, www.lifestage.marketing.com.

Александр Уотсон Хайэм - консультант, лектор и инструктор, автор приобретших широкую популярность книг «Маркетинг для чайников» (*Marketing for Dummies*), «Инвестирующий главный руководитель» (*The Vest-Pocket CEO*), «Карманное руководство по творчеству для менеджера» (*The Managers Pocket Guide to Creativity*), «Полное собрание источников ресурсов для предпринимателя» (*The Entrepreneur's Complete Sourcebook*), «Инвестирующий маркетер» (*The Vest-Pocket Marketer*), «Как преодолеть разрыв уровня качества: уроки ведущих американских компаний» (*Closing the Quality Gap: Lessons from America's Leading Companies*). Александр Хайэм преподавал курсы маркетинга и рекламы в школах бизнеса и четыре года работал на факультете маркетинга Массачусетского Университета (г. Амхерст), прежде чем решил полностью посвятить себя частной практике. В настоящее время возглавляет консалтинговую фирму Alexander Hiam&Associates (г. Амхерст), которая уже более десяти лет занимается оказанием помощи и поддержки специалистам по маркетингу и менеджерам в вопросах планирования, роста деловых предприятий, стратегий НИОКР, измерения и повышения уровня качества обслуживания покупателей. Помимо этого Александр Хайэм помогает клиентам в роли «координатора» процессов создания новых товаров и разработки их концепций и ведет тренинг (повышение квалификации) в таких областях, как процессы нововведений и применение творческих способностей.

В дополнение к этому, Хайэм занимается разработкой и реализацией учебных и методических материалов и программного обеспечения в таких областях, как лидерство, ведение продаж, управление изменениями, процесс переговоров, и по некоторым другим темам, относящимся к ведению бизнеса, под собственной торговой маркой Human Interactions Assessment&Management. Примерами могут служить семинар «Гибкий стиль ведения переговоров» (*Flex Style Negotiating*) и программы оценки уровня владения этими навыками (они доступны через издательство HRD Press), которые пользуются спросом на корпоративном рынке учебных программ.

Хайэм работал с очень многими организациями, включая The American Management Association, Bank of America, Bausch & Lomb, The Conference Board, Digital Equipment Corp., Intelli-Corp., General Motors, Hewlett Packard, Hoechst Celanese Corp., JIAN, Kellogg Company, Mass Mutual Life Insurance Co., Pilot Software, Texas Instruments, The Vermont Country Store, UOL Inc. и Whirlpool Corp. Он получил степень бакалавра гуманитарных наук в Гарвардском колледже и магистра делового администрирования по маркетингу в Школе бизнеса Университета Калифорнии, Беркли.

Alexander Hiam & Associates, 69 South Pleasant Street, Suite 204, Amherst, MA 01002, (413) 253-3658.

Введение

В греческом мифе Икар и его отец бежали с острова Крит, сконструировав себе крылья из перьев и воска. Но радость свободного парения над океаном захватила Икара, и он взмывал все выше и выше, пока его крылья не расплавились от солнечного жара, и он не нашел свою смерть в океанских волнах. Имеет ли эта древняя история какое-то отношение к современному бизнесу? Пожалуй, да. Ведь финансовый успех в любом бизнесе столь же удивителен, как и полет Икара. Если вы когда-нибудь пытались основать компанию или хотя бы запустить новый продукт, то согласитесь, что достижение успеха - вещь удивительная. Все должно быть согласовано, чтобы концепция бизнеса воспарила. Огромное множество обстоятельств может пустить под откос любую, самую лучшую идею. Только в США ежегодно терпят крах более 10 тысяч предприятий, а доля неудачных попыток выведения на рынок новых продуктов превышает 75 процентов.

Как и Икару, никому в бизнесе не дано летать от природы. Лишь добрая воля и горячая поддержка наших потребителей позволяют нам удерживаться наверху. Относитесь к своим потребителям как к чему-то само собой разумеющемуся, - и вы мертвы.

Однако последние тенденции в бизнесе заставляют нас вспомнить еще об одном наследии Древней Греции - *высокомерии*. Один из словарей определяет высокомерие как «преувеличенную гордость или самоуверенность, часто приводящую к возмездию». Это то, что было свойственно Икару, и это то, что угрожает сегодня многим в бизнесе. Мы видим слишком много случаев, когда компании полагают, что их прошлые успехи дают им право и на успех в будущем. Излишняя самоуверенность губительна для бизнеса, как и для полета. И все же многие менеджеры и многие организации временами теряют из виду своих потребителей на месяцы, а иногда и годы, концентрируя свое внимание на итоговых показателях работы или на своих собственных финансовых и стратегических задачах.

Что не так с итоговыми показателями работы? Или с финансовыми и стратегическими задачами? Фактически с ними все в порядке, они крайне важны, но лишь до тех пор, пока рассматриваются в правильном контексте - как *конечный результат* покупательских решений. Если потребители начинают предпочитать другие покупательские возможности, а не те, что предоставляете вы, все ваши стратегии становятся историей, и ваши итоговые результаты тоже. Вот почему мы уверены в том, что деловой успех начинается со счастливых потребителей... Желательно, чтобы их было много! Когда мы в начале 90-х годов писали введение к первому изданию этой книги, мы с уверенностью могли сказать, что «все важные новые направления теории и практики менеджмента ориентированы на потребителя». Бизнес был в процессе развития, тысячами появлялись команды, стремящиеся к наилучшему удовлетворению потребительских нужд, и новые методы измерения удовлетворенности потребителей и качества находили свое место как важнейшие стратегические показатели вместе с прибыльностью и рентабельностью инвестиций. Это был прекрасный период исследований, в которых многие сотрудники и менеджеры открывали для себя силу ориентации на потребителя, зачастую выходя далеко за пределы традиционных маркетинговых функций. И кульминацией этого процесса был выход американского бизнеса на глобальную арену. Сегодня мы принимаем как должное примерный паритет качества, например, американских и японских автомобилей. Хотя еще совсем недавно в битве за качество американские автомобилестроители воспринимались как вчерашний день.

Обороты, которые набирал американский бизнес, радовали многих наших читателей, которые, как и мы, пожинали плоды экономического роста. Мы рады, что в качестве консультантов и авторов смогли внести свой небольшой вклад в громадные усилия, направленные в последнее десятилетие на разворот американского бизнеса. И все же мы боимся, что этот период процветания заставил многих из нас выпустить мяч из виду.

Или, возвращаясь к аналогии с Икаром, упустить из виду собственную ограниченность и подвергнуть самих себя риску нового и еще более существенного поражения. Икар умер, совершая побег из тюрьмы на острове Крит. И наше сегодняшнее процветание - не менее чудесный побег из-под грозного экономического прессы 80-х годов. Неужели мы тоже забудем, что освободило нас из этой тюрьмы и подняло на сегодняшние высоты? Несомненно, это было фанатичное служение потребительской удовлетворенности - то служение, которого, к сожалению, явно не хватает в типичных для сегодняшнего дня историях слияний, поглощений и сокращений. Если вы забываете о потребителе, он забывает о вас. И это начало конца для любого бизнеса, вне зависимости от того, насколько он велик и могуч.

Итак, сейчас особенно подходящее время, чтобы вновь открыть для себя маркетинг. Область маркетинга включает в себя все, что нужно для того, чтобы найти потребителей, понять, как удовлетворить их нужды, и рассказать им о том, что вы предлагаете. Все остальное в их руках. Независимо от того, сосредоточен ли ваш интерес на формальных маркетинговых задачах - это тот случай, когда мы пишем слово «маркетинг» с заглавной М - или на общем управлении с прицелом на то, чтобы привлечь и удержать потребителей - это маркетинг с малой буквы «м», - вы обратились по адресу. Маркетинговая программа современных школ бизнеса охватывает основные концепции и приемы, необходимые, чтобы «найти потребность и удовлетворить ее», как иногда ученые формулируют задачу маркетинга. И в книге мы сопровождаем эту программу здоровой порцией реального опыта наших клиентов в области управления маркетингом.

Ориентация на рынок - источник нескончаемого вдохновения, место, куда можно возвращаться вновь и вновь, чтобы найти идеи и стратегии, которые позволят вам парить в штормовых ветрах конкуренции. Мы встречаем тех читателей, для которых область маркетинга нова, обещанием, что ориентация на потребителя будет богатым и нескончаемым источником вдохновения и стратегий, ведущих к успеху. А тем из вас, кто, как и мы, возвращается к маркетинговым корням ради повторения и обновления, мы от всей души говорим: «Добро пожаловать домой!» Во втором издании достаточно свежего материала, чтобы это возвращение было полезным.

Часть I

Свежий взгляд на концепцию маркетинга

Когда печаталась эта книга, мы только что вернулись с двухдневной сессии, где занимались мозговым штурмом вместе с сотрудниками нескольких американских компаний, являющихся лидерами в производстве потребительских товаров. Наша цель: разработать концепцию новых хлебных продуктов для завтрака взрослых людей. Чтобы это сделать, мы, прежде всего, собрали обширную информацию о предпочтениях и склонностях людей разных поколений - времен депрессии, послевоенного и бума рождаемости. Затем мы собрались посреди Аризонской пустыни и разработали сотни новых концепций. Теперь мы должны отобрать из них дюжину, отшлифовать, а потом отправить на многоуровневое потребительское тестирование и доработку. Если нам будет сопутствовать удача, то, с благословения потребителей, в итоге этого сложного и многотрудного процесса могут появиться один или два успешных новых продукта, которые займут свое место на изобилующих хлебными изделиями полках вашего супермаркета.

Исследования. Воображение. Тестирование с помощью опросов потребителей, фокус-групп и так далее. Обдумывание и переделывание. Новое тестирование. Много нужно сделать, чтобы разработать такую простую вещь, как новый и лучший хлебный продукт. *Что бы вы ни пытались сделать для потребителя, нужно преодолеть похожие барьеры. Совсем не просто удовлетворить потребителя. У него и так уже есть огромный выбор. Если вы хотите склонить еще одно покупательское решение к другому направлению, вы должны открыть и донести до потребителя некую уникальную ценность.*

Все сводится к потребителям. Без их активного одобрения ни одна новая концепция не будет продана, ни в один магазин не придут покупатели, ни один каталог не вызовет ответной реакции, ни у одного веб-сайта не будет посетителей. Чтобы преуспеть в бизнесе, вы должны, прежде всего, и более всего, сосредотачиваться на том, *что вы сделаете для потребителей.*

Это кажется очевидным. Однако многие компании и многие их сотрудники упускают это из виду. Сегодня руководители ведут свои организации по пути, направленному на эффективность, в попытке выжать больший результат из меньшего числа сотрудников. Иногда краткосрочные результаты автоматизации, экспорта рабочих мест и сокращений приносят высокую прибыль. Но в долгосрочной перспективе эти результаты могут оказаться нулевыми, если потребители забыты.

И действительно, складывается впечатление, что в бизнесе все чаще *забывают* о потребителях. Удовлетворенность потребителей продуктами и услугами снижается из года в год с тех пор, как мы опубликовали первое издание этой книги. Революция качества теряет темп, возвращается эра руководителей, практикующих жесткий подход к бизнесу. Но проблема в том, что потребители - самые жесткие люди на свете. Если им не понравятся ваши предложения и ваше отношение, они могут в одночасье сократить даже самую большую компанию.

Не сегодня, а уже вчера пришло время обратить наше корпоративное внимание на поиск способов дать потребителю больше за меньшие деньги, а не стараться получить больше за меньшие деньги. Пришло время вновь открыть для себя потребителя. В первой части нашей книги мы покажем, как это сделать.

1. Суть маркетинга

Потребитель во-первых, во-вторых и в-третьих

«Имеет значение лишь то, что трогает покупателя».

- Эдгар Вуларт, директор-распорядитель DuPont¹

«По мере того, как компании проводили сокращения, пытаясь предоставлять услуги меньшим числом сотрудников, удовлетворенность потребителей резко упала».

Американское общество контроля качества об индексе удовлетворенности американских потребителей

Были времена, когда компании ничего не слышали о маркетинге. Они либо продавали продукцию, либо не могли ее продать, в зависимости от успеха людей, занимавшихся продажами и получавших вознаграждение по факту совершенной продажи. Но, несмотря на то, что фундаментальная идея

маркетинга - *сосредоточенность на том, как лучше удовлетворить потребителя* - формально возникла лишь в 50-е годы, сама эта мысль вечна. Вам не нужен специальный отдел маркетинга, чтобы «заниматься маркетингом», поскольку это, прежде всего, сам подход к вашему бизнесу. Это значит видеть свой бизнес с точки зрения потребителя - а она далеко не всегда лестная.

Фактически, и сегодня многие предприятия формально маркетингом не занимаются. У овощного лотка на тротуаре нет маркетингового отдела, да ему и не надо. Как нет в нем надобности и у более крупных местных предприятий. Большинство успешных предпринимателей обзаводятся маркетинговыми отделами лишь после того, как заработают свой первый миллион. Но вне зависимости от наличия маркетингового подразделения любое предприятие вынуждено заниматься маркетингом, чтобы выжить, - и должно особенно преуспеть в нем, если хочет процветать.

Если современный менеджмент настолько эффективен, почему потребитель не удовлетворен?

Сегодня маркетинг осознается всеми как важный компонент делового успеха, как краеугольный камень современного менеджмента. Вы не найдете президента или гендиректора, который бы не согласился с высказыванием Эдгара Вуларда, процитированным на странице 23, по поводу того, что все, не трогающее потребителя, бессмысленно. Если потребители не удовлетворены, вы теряете бизнес, отдавая его конкурентам. Если вы не способны удовлетворить потребителей, то не можете развивать бизнес.

Эта логика проста, но могущественна (рис. 1.1). В бизнесе существует лишь два источника дохода: продавать новым потребителям или продавать постоянным потребителям. И поскольку с постоянными потребителями работать проще и прибыльнее - к этому предмету мы будем возвращаться неоднократно, - вам нужно стремиться максимально удовлетворять потребителя, чтобы добиться его верности. Таким образом, чтобы процветать, бизнес должен привлекать новых потребителей. Они должны быть удовлетворены настолько, чтобы возвращаться вновь и вновь.

Не удивительно, что предприниматели уделяют так много времени, внимания и денег деятельности, направленной на привлечение и удержание потребителей. Ради их привлечения совершенствуются продукты, снижаются цены, разрабатываются новые рекламные кампании, отыскиваются более быстрые и удобные способы дистрибуции продукции и так далее - возможности ограничены лишь вашим рыночным воображением.

Подобным образом, чтобы удержать своих потребителей, предприниматели вкладывают деньги в улучшение потребительского обслуживания, в гарантии, в повышение надежности и качества продукции и во все, что только может способствовать решению такой задачи. Например, вся эта тотальная революция в области управления качеством - не более и не менее чем история о том, как удержать потребителя в условиях жесточайшей конкуренции. Удаленность новаций от вопросов маркетинга определяется тем, рассматриваются ли производственные линии как член уравнения потребительской удовлетворенности, а ведь они могут влиять на поведение потребителя не менее (а зачастую и более), чем такие традиционные маркетинговые элементы, как название марки, реклама или упаковка. И многие компании как в Соединенных Штатах, так и за рубежом совершили громадный скачок в области качества продукции и организации производственного процесса в борьбе за удовлетворение потребителя.

Высокая	Частичная неудача Новые потребители приходят на место старых потребителей	Успех Продажи и прибыль растут с максимальной возможной скоростью
Привлекательность для потребителя	Полный провал Продажи падают по мере того, как уходят потребители	Частичная неудача Продажи замедляются или падают из-за недостатка новых потребителей
Низкая	Низкая	Высокая
Удержание потребителей		

Рис. 1.1. Матрица рыночного успеха

Будучи авторами, мы часто документируем истории успеха в этой революции и, в качестве консультантов, имеем массу интересных возможностей, чтобы поучаствовать как в борьбе за улучшение продуктов, услуг и способов ведения бизнеса, так и в более традиционных маркетинговых действиях. Итак, мы особенно обеспокоены, видя, что общий уровень потребительского

удовлетворения в конце 90-х годов в США скорее *падает*, чем растет. К такому открытию привела относительно новая инициатива (ее спонсором является Американское общество контроля качества) по исследованию потребительской удовлетворенности с помощью ежегодных опросов. Эти опросы исследуют отношение потребителей к 200 крупнейшим компаниям в 33 различных отраслях. Каков результат? Ежегодное снижение, начиная с первого опроса, проведенного в 1994 году. Индекс потребительской удовлетворенности с 1994 по 1997 год упал на 5,1 процента. Наиболее значительное снижение удовлетворенности наблюдается в секторе обслуживания и на транспорте, в области коммуникаций и в общественном секторе. В среднем лишь 71 процент потребителей заявляют о своей удовлетворенности, а целых 29 процентов готовы выбрать другую возможность, как только она появится.²

Почему потребители все более недовольны теми услугами и продуктами, которыми они пользуются? Почему у нас столько нелояльных потребителей, готовых покинуть корабль? На наш взгляд, происходит следующее: значительные инвестиции в потребительское удовлетворение, сопровождавшие борьбу менеджмента за тотальное качество, уступили место новому акценту на снижение издержек.

Во многих исследованиях потребительской удовлетворенности, которые мы предпринимали или анализировали в 1980-х и начале 90-х годов, мы обычно видели явный *рост* удовлетворенности. Это была основная задача для большинства наших клиентов. Но задачи изменились, и возникло много новых инициатив, конкурирующих за привлечение внимания менеджеров: изменение менеджмента, сокращение, перестройка, командная работа, использование внешних источников, слияния и поглощения, стремление к глобальности и так далее. Многие компании ставят задачу удовлетворения потребителя далеко не на первое место. В результате они не привлекают потребителей и не удерживают их так эффективно, как это было каких-нибудь пять лет назад.

В момент написания этой книги экономисты неохотно признают, что экономика выглядит на удивление здоровой. Однако мы хотим внести предостерегающую нотку. Мы убеждены, что ее неуклонный рост с середины и конца 90-х годов - это, по большей части, сбор урожая от инвестиций, сделанных пять - десять лет назад, и он не может продолжаться, если только компании не вернуться к прежнему акценту на потребительскую удовлетворенность.

Пример Стратегия L.L. Bean

Когда компания L.L. Bean в 1912 году начала рассылать по почте свои каталоги, у нее не было отдела маркетинга. Тем не менее, в отличие от многих подобных компаний, потерпевших неудачу, у L.L. Bean было ясное видение своей концепции работы на рынке - маркетинговой концепции. Каталог 1912 года содержал следующее послание основателя компании Леона Леонвуда Бина:

«Я считаю, что процесс продажи закончен, только если покупка уже износилась, а потребитель все еще ей доволен. Мы будем весьма признательны всем, кто вернет наш товар, если он не вполне вас удовлетворяет. Если кто-то из читающих это сообщение знает тех, кто не удовлетворен нашими товарами, я счел бы для себя весьма полезным узнать об этом.

Более всего прочего мы хотим, чтобы у нас не было неудовлетворенных потребителей».⁴

У этих парней что-то с головой? Некоторые так думали, а многие менеджеры и сегодня сомневались бы, стоит ли давать такие гарантии в отношении своей продукции. Сколько предприятий говорит в своих рекламных обращениях, как сегодня это делает L.L. Bean: «Мы готовы принять любой возврат, в любой момент, независимо от причины такого решения потребителя. Купленная вещь будет заменена или мы вернем вам ваши деньги»? Сама мысль об этом вселяет страх в души менеджеров, поскольку она требует, чтобы эти менеджеры доверились своим потребителям. Но доверие к потребителям - неотъемлемая составляющая неуловимой сущности маркетинга. Если вы не можете доверять потребителю, почему он станет доверять вам?

Профессор Клэйс Форрнелл из школы бизнеса Мичиганского университета, где проводятся ежегодные опросы, предупреждает, что «скорее снижение издержек, чем рост прибыли ведет к высоким доходам корпораций», и что «корпоративные сокращения могут привести к лучшим финансовым показателям и могут быть выгодны акционерам в краткосрочной перспективе, но они не выгодны потребителям».³ В краткосрочной перспективе повестка дня для акционеров иная, чем для потребителей. Но их долгосрочные интересы совпадают, поскольку без прогресса в области привлечения потребителей и (в особенности) их удержания ни одна компания не принесет прибыли своим акционерам.

Мы выпускаем второе издание классической книги о современном маркетинге с некоторым трепетом. Заголовки деловых газет полны оптимизма, но долгосрочные индикаторы оставляют у нас дурное предчувствие. Популярный сегодня подход к управлению бизнесом угрожает возвратом темных времен потребительской неудовлетворенности и низких прибылей - и угрожает долгосрочному процветанию лидирующих сегодня марок и предприятий. Самое умное, что, по нашему убеждению,

сегодня можно сделать в бизнесе, это плыть *против* течения. Пришло время вновь открыть маркетинг, вновь обратиться к потребителю, быть одним из пионеров новой волны менеджмента, ориентированного на потребителя. Новаторы, которые возглавят этот процесс возвращения бизнеса к его корням, будут главными победителями следующего десятилетия. Те, кто ждет, проиграют.

Мы вновь исследуем истории рыночного успеха, чтобы почерпнуть вдохновение из предшествующего периода, когда ударение делалось на потребительской удовлетворенности. Многие - фактически все - лидирующие сегодня предприятия добились своего положения благодаря тому, что они делали для потребителя, как показывает следующий пример. И если они не вернуться к своим корням, за них это сделают другие.

Маркетинг - конечная сумма усилий, позволяющих компании не терять из виду потребителя и, при хорошем менеджменте и некоторой удачливости, обеспечивающих то, что ее предложения ценятся потребителями. В случае придорожного овощного лотка маркетинг включает группу решений, касающихся местоположения, цены, ассортимента овощей и фасовки. Сюда могут относиться такие вопросы, как, например, стоит ли и где размещать указатели, нужна ли реклама, чтобы привлечь потребителей, как поступать с жалобами и возвратом. И конечно, это решение о том, можно ли доверять потребителям, поскольку многие лотки работают на доверии.

В этом виде бизнеса не существует отделов маркетинга, поскольку его владельцы лучше всего подходят для принятия маркетинговых решений и их выполнения, и, к счастью, поскольку бизнес просто не настолько велик, чтобы в нем присутствовало разделение труда и бюрократия, которую оно часто порождает. Однако менеджмент успешного придорожного лотка по необходимости ориентирован на потребителя, как и в любом другом деле, будь оно коммерческим или некоммерческим, если только данный бизнес не защищен полностью экономическим регулированием или монопольным положением, которое позволяет игнорировать потребителей. Сложно найти примеры таких защищенных организаций, особенно если принимать во внимание длительную перспективу, поскольку они просто не выживают.

Американская почтовая служба Postal Service может служить примером исключения из этого правила. Она обладает, кроме всего прочего, частичной монополией. Может показаться, что работа по перемещению корреспонденции по миллионам адресов скромна. До того, как такие фирмы, как Federal Express и United Parcel Service, стали конкурировать с Postal Service, большинство людей оценивало ее работу весьма высоко.

Однако тот факт, что частные компании теперь доставляют почту быстрее и надежнее, иллюстрирует важность ориентации менеджмента на потребителя, которая была утрачена в Postal Service, важность стремления найти новые способы удовлетворить нужды, даже если потребители еще их не осознают. Фред Смит знал, что почту можно доставить за один день, хотя Postal Service и ее клиенты этого не знали. Хотя компания Фреда Смита Federal Express по закону не может доставлять почту в почтовые ящики, она может доставить корреспонденцию за один день, и делает это по более низким расценкам и надежнее, чем Postal Service. В последнее время Postal Service начала получать прибыль от работы на рынке срочной корреспонденции, доставляя письма с использованием собственного транспорта и предоставляя услуги экспресс-доставки в основном малому бизнесу. Там, где есть рыночное воображение и готовность смотреть на бизнес с точки зрения потребителя, всегда есть надежда на лучшее.

Это стремление к новациям и улучшению существующих стандартов обслуживания - естественное следствие искренней убежденности в том, что «потребитель - главная персона в офисе», о чем предупреждал своих сотрудников в 1912 году Леон Бин. Ни один из его сотрудников не написал бы следующего письма, которое было отправлено менеджером Postal Service одному из потребителей, который, - а в Postal Service этого не знали, - в то время писал книгу, посвященную маркетингу. Простояв 25 минут в очереди в почтовом отделении, Алекс заполнил жалобную карточку, и вот ответ на его жалобу:

«Дорогой г-н Хейм!

Это письмо с благодарностью за то, что вы заполнили карточку обслуживания клиентов. Я хочу извиниться перед вами за неудобства, причиненные вам очередь в почтовом отделении. Как и в любом бизнесе, у нас бывают часы пик рано утром и перед закрытием, и это требует от наших клиентов некоторого ожидания. Мне хотелось бы вас заверить, что у нас нет желания создавать подобную ситуацию. Мы прилагаем все усилия, чтобы оценить возможные часы пик и распределить соответственно им работу наших сотрудников.

Чтобы помочь вам сэкономить свое время в будущем, я прилагаю почтовые марки. Эта услуга позволяет получать марки по почте, что исключает необходимость ходить в почтовое

отделение. Кроме того, вы можете воспользоваться нашими торговыми автоматами, которые работают с половины шестого утра до половины шестого вечера. С их помощью вы можете получить информацию о доступных услугах и их стоимости.

Спасибо за то, что нашли время выразить нам свою озабоченность. Ваши интересы важны для Postal Service, и мы приложим все усилия, чтобы уменьшить в будущем время ожидания.

Искренне ваш,
XXXX XXXXX».

Поначалу это кажется хорошим маркетинговым усилием: личное письмо с извинением, подписанное менеджером, посылается потребителю после его жалобы. Нет сомнений, что это письмо порождено одной из многих программ обслуживания потребителей. При ближайшем рассмотрении, однако, письмо является примером того, как *не следует* заниматься маркетингом.

Письмо открывается ошибкой в имени потребителя, а это очень плохое начало. («Это насколько же важны для вас мои интересы, если вы не могли правильно написать мое имя?») Затем автор объясняет, что трудно организовать работу почтового отделения правильно. Но потребителям безразлично, почему их обслуживают плохо - это не их проблема. Что наиболее существенно, второй абзац, несмотря на свой корректный тон, ясно дает понять, что Postal Service не хочет, чтобы потребитель в будущем приходил в почтовое отделение. Вам не пришлось бы ждать, если бы вы нас первыми не побеспокоили, придя сюда, - вот какое решение предлагается в письме. «Ах, как бы тут было спокойно, если бы вы к нам не приставали», - так и слышится ворчание этого менеджера.

О том, действительно ли организация ориентирована на потребителя, лучше всего говорит поведение ее менеджеров: обвиняют ли они потребителя или пытаются найти причины внутри самой организации, если что-то идет не так. (Несомненно, вы всегда сможете найти, в чем обвинить потребителя, но это не приведет к росту продаж и прибыли, с которым связан рыночный успех.) Сотрудник Postal Service, отвечавший на жалобы, срезался на этом экзамене по маркетингу. Несмотря на имеющийся прогресс, у этой организации есть к чему стремиться до тех пор, пока она отстает от Federal Express и других конкурентов, бросающих ей вызов. Джон Вест, менеджер по повышению качества Federal Express, так объясняет философию, необходимую, чтобы достичь успеха в высококонкурентной сфере обслуживания: «Мы не почувствуем себя счастливыми до тех пор, пока наши потребители не будут удовлетворены на все 100 процентов, и пока вся корреспонденция не будет доставляться вовремя».⁵

Грань между хорошим и плохим маркетингом может быть очень тонкой. Хотя утверждение г-на Веста не кажется так уж сильно отличающимся от ответа Postal Service, - «мне хотелось бы вас заверить, что у нас нет желания создавать подобную ситуацию», - структуры этих двух утверждений бесконечно далеки. Сослагательное наклонение непреднамеренно выдает недостаток уверенности, неготовность взять на себя ответственность за удовлетворение клиента.

Несмотря на то, что многие люди и большинство менеджеров думают, что американские организации усвоили концепцию маркетинга, фактически ее сущность в большинстве компаний все еще теряется.

Действительно ли вы думаете, что потребитель прав?

Тот взгляд, что фирма должна фокусироваться на потребителе, - фундаментальный принцип концепции маркетинга, запечатленный в лозунге «Потребитель всегда прав». Вот еще несколько лозунгов, выражающих такую точку зрения:

«Все это мы делаем для вас»

«Вы - главный»

«Потребитель - наш король»

Значительно проще воплотить концепцию маркетинга в лозунге, чем применять ее на практике. Фактически потребитель чаще чувствует себя как крепостной, а не как король. Негодный сервис, низкое качество продуктов, неудобное расположение, грубые продавцы, чрезмерно высокие цены и другие неприятности, с которыми сталкиваются потребители, свидетельствуют: борьба за то, чтобы воплотить концепцию маркетинга в полном объеме, не закончена. Большинство фирм в действительности пока не ориентировано на потребителя, и именно поэтому потребительская удовлетворенность снижается.

На каждый лозунг «потребитель прав» есть дюжина лозунгов «компания - бог». Большинство рекламных объявлений бесстыдно самовлюбленны. Вот несколько примеров:

«Мировой лидер в области страхового и финансового обслуживания»

«Законченное сетевое решение»

«На вершине мира»

Даже если в вашей рекламе нет эгоистического сообщения, нет ничего проще, чем скатиться к такому образу мыслей, - и очень трудно держаться смиренного взгляда «потребитель всегда прав». Спросите себя, действительно ли вы думаете, что потребители всегда оказываются правыми - все потребители. Вне зависимости от того, что они делают. Даже если они ведут себя глупо, незаслуженно критикуют ваш бизнес или очевидно не правы в своих оценках.

Прав ли потребитель, забывший прочитать инструкцию, когда он выводит из строя ваш продукт? Прав ли потребитель, который уходит от вас из-за ошибочной убежденности в том, что ваша компания использует труд заключенных? Говоря по правде, почти все сотрудники не верят в то, что их потребители *всегда* правы. Они знают этот девиз, возможно, даже сами его произносят, но в действительности они не могут сделать его философией бизнеса, способом жизни. Они говорят нечто подобное: «Конечно, потребители всегда правы - за исключением тех моментов, когда не знают, о чем говорят». Или: «Некоторые потребители правы - но вообще-то у нас нет необходимости работать со всеми». Или: «Мы стараемся делать то, что хотят потребители, если только это не слишком дорого». Неписанный девиз, который формирует наше поведение в бизнесе: «Потребители обычно правы, особенно когда они с нами соглашаются».

Это осмысленная рациональная интерпретация концепции маркетинга, и мы действительно не виним вас, если вы с ней соглашаетесь. Кроме всего прочего, вы - *наши* потребитель! Но, кроме того, у нас есть цель - убедить вас в том, что потребитель всегда прав. И мы намерены достичь этой цели к концу книги.

Концепция маркетинга - нечто, что вы должны усвоить на многих уровнях, не только рационально, но и эмоционально, прежде чем это принесет вам пользу. У людей, решивших вести себя в соответствии с убеждением, что потребитель всегда прав, другой подход к бизнесу. Это не означает буквально, что они прислушиваются к каждому аргументу потребителей. Или что они думают, будто могут спросить у потребителей, как вести бизнес. Это означает, что они *берут на себя ответственность* за потребительскую удовлетворенность. И это означает, что они не винят потребителей, а вместо этого смотрят на самих себя и свои компании, если не могут привлечь нового потребителя или удержать старого. Эта готовность смотреть на самих себя, брать на себя вину и ответственность невероятно продуктивна. Она вдохновляет рыночное воображение, позволяет искать новые и лучшие способы обслуживания потребителей.

Часто бывает трудно понять с первого взгляда, действительно ли человек или компания усвоили понятие «маркетинг». Но в критические моменты все проясняется. Именно в критические моменты, когда потребителя либо привлекают, либо теряют, проявляются истинные убеждения - и тогда становится ясно, действительно ли мы думаем, что потребитель всегда прав.

Например, предположим, что вы занимаетесь маркетингом для компании, обслуживающей кредитные карточки, и обнаруживаете, что у вас есть небольшое число клиентов, не проявляющих никакой активности. Как кажется, они вообще не пользуются своими кредитными картами. Никакой активности, скажем, за последние четыре месяца. Что вы будете с этим делать? Ответ на этот вопрос, как и на все критические события в отношениях между маркетером и потребителем, полностью зависит от того, действительно ли вы в полной мере принимаете понятие «маркетинг» или только говорите об этом. Поскольку то, что вы делаете, то, как вы видите ситуацию, зависит от того, как вы инстинктивно воспринимаете существо проблемы. Почему потребители не пользуются карточками? Потому что с *ними* что-то не так, или потому, что с *вами* что-то не так?

Как вы уже, возможно, заметили, Алекс любит собирать примеры обслуживания потребителей, вроде того письма из местного почтового отделения, которое мы уже цитировали выше. И случилось так, что в его собрании есть письмо от компании - лидера в области кредитных карт, полученное им после того, как он перестал на несколько месяцев пользоваться своей карточкой из-за определенных проблем с обслуживанием потребителей. Вот как подошел к проблеме менеджер по обслуживанию клиентов этой компании:

«Дорогой Александр В. Хайм!

Мы обратили внимание на то, что вы не пользуетесь своим счетом. Мы надеемся, что это не признак вашей неудовлетворенности обслуживанием, которое **** предоставляла вам в прошлом.

Для того чтобы наиболее эффективно обслуживать активные счета, мы сочли необходимым закрыть неактивные карточные счета. Если вы еще этого не сделали, пожалуйста, найдите минутку, чтобы уничтожить свои кредитные карточки.

Искренне ваш,
Менеджер по обслуживанию клиентов».

Для развития воображения

Что общего между мячами для гольфа, полиуретановыми принтерными барабанами и дизельными двигателями? На первый взгляд, ничего. Но для маркетера у них всех есть одно важное общее свойство. *Их нельзя продать, если потребитель ими недоволен.*

Все возрастающая важность потребительской удовлетворенности для любого бизнеса недавно стала для нас еще более очевидной, когда мы получили почти одновременный заказ от ассоциации производителей полиуретана и Commins Engine на разработку способа измерения потребительской удовлетворенности. И, несмотря на отраслевые различия, способы измерения весьма схожи. Довольный потребитель - это довольный потребитель, неважно, о каком продукте или услуге идет речь.

Это, конечно, проясняет сходство между принтерными барабанами и двигателями. Но при чем тут мячи для гольфа? Тут несколько более личный случай. Несколько лет назад мы были вовлечены в широкое исследование качества обслуживания потребителей, проводимое для Spaldings, и вот, когда мы услышали слова «обслуживание потребителей», в наших головах как будто зажглась лампочка в форме маленького мячика для гольфа.

И знаете, мяч для гольфа - довольно хороший символ для обслуживания потребителей. Потому что завоевание привязанности потребителя благодаря превосходному обслуживанию очень похоже на игру в гольф. Лунки ужасно маленькие, а поле огромное. Даже если вы загнали мяч в одну лунку, вы можете проиграть игру, если каждый ваш удар по направлению к следующей лунке не будет выверен. С отношением к потребителям то же самое. Каждая мелочь имеет значение. Очень легко потерять из виду следующую лунку. Но вы *должны* двигаться по направлению к ней. И в маркетинге вы можете выиграть, лишь «обеспечивая» себе следующего потребителя, благодаря безупречности обслуживания. Как узнать, достигнута ли эта цель?

Путем измерения отношения к вам потребителей. С помощью тестов, вроде тех, что мы предложили своим клиентам. Вот семь из них. Когда вы будете с ними знакомиться, задайте себе вопрос, как бы вы оценили, например, медицинское учреждение, услугами которого вы пользуетесь, или телефонную компанию, или производителя автомобилей. Если вы похожи на среднего потребителя, то обнаружите, что маркетеры, которых вы оцениваете, не попадают в лунку с первого удара. Фактически все шансы на то, что они увязли в песке.

Примените наш опрос «7 x 7» к любой компании по вашему выбору

1 = совершенно не согласен 7 = полностью согласен

1 2 3 4 5 6 7 Я очень доволен всеми аспектами обслуживания потребителей.

1 2 3 4 5 6 7 Я непременно буду совершать новые покупки в этой компании.

1 2 3 4 5 6 7 Обычно я рекомендую эту компанию другим потребителям.

1 2 3 4 5 6 7 Эта компания в высшей мере учитывает нужды потребителя.

1 2 3 4 5 6 7 Обслуживание в этой компании обычно быстрее, чем в целом по отрасли.

1 2 3 4 5 6 7 Сотрудники этой компании оказывают помощь и доброжелательны.

1 2 3 4 5 6 7 Эта компания успешно решает проблемы, возникающие у потребителей.

Компания набрала _____ очков из 49 возможных (если компания набрала менее 43 очков, вы неуверенный потребитель, который может перебежать раньше, чем совершит следующую покупку).

Верит ли автор вышеприведенной записки и его компания, что глубинные причины удовлетворенности потребителей лежат внутри компании? Конечно, нет. Хотя автор «надеется», что неспособность компании удержать Алекса не является «признаком неудовлетворенности обслуживанием», он не берет на себя труд поинтересоваться, так ли это. Он не предпринимает

никаких шагов, чтобы удержать потребителя. Вместо этого он предлагает Алексу уничтожить свои карточки. И снова как будто тихий голос шепчет: «Как было бы здесь хорошо, если бы мы только могли избавиться от этих надоедливых потребителей». И так происходит всякий раз, когда сталкиваешься с теми, кто не усвоил понятие «маркетинг». Результатом всегда оказывается *неудовлетворенность* потребителя.

Кстати, это письмо иллюстрирует еще один надежный индикатор распространенной в бизнесе проблемы «ложной ориентации на потребителя»: использование королевского «Мы». Английская королева говорит о себе «Мы». Но не маркетеры. Когда вы услышите «мы» вместо «я», знайте, что кто-то бессознательно свергает потребителя с королевского трона, объявляя королем себя и свою компанию.

Качественный маркетинг?

Вероятно, большинству из нас трудно отличить хороший маркетинг от плохого, поскольку управление, реально ориентированное на потребителя, и его результаты - превосходные продукты и услуги - встречаются настолько редко, что мы вряд ли знаем, что это такое. Профессор Питер Сендж из школы управления Sloan School of Management Массачусетского технологического института заявляет, что «большинство американцев не представляет себе, что такое хорошее обслуживание. Они с ним не сталкиваются».⁶ Об этом же нам говорят данные о низком и все падающем потребительском удовлетворении. И это согласуется с открытиями, сделанными во время другого глубокого исследования потребительского поведения (в широком спектре отраслей): лишь 10 процентов американских покупателей полностью лояльны одному бренду.

В 1980-е годы некоторые американские компании узнали, что в действительности означает понятие «маркетинг», глядя на своих японских конкурентов. Страстный поиск японскими компаниями продуктов, ориентированных на потребителя, и качественного сервиса дал им преимущество перед местными конкурентами на американских рынках. Японская награда за достижения в области качества Deming Award породила аналогичную награду в Соединенных Штатах - Malcolm Baldrige National Quality Award. Но японская концепция качества не стояла на месте. Г-н Сендж объясняет:

«Взгляд японских фирм на обслуживание эволюционировал. В первые годы борьбы за тотальное качество в фокусе было «соответствие стандарту», создание настолько надежного продукта, чтобы он полностью соответствовал тому, что предполагалось его разработчиками, и обещаниям продавшей его фирмы. Затем наступило время сосредоточенности на «соответствии потребностям», лучшем понимании того, что хочет потребитель, и предоставлении продукта, который действительно соответствует этим нуждам. Сегодня лидирующие компании пытаются понять и удовлетворить «скрытые нужды» потребителя - то, что потребители могли бы ценить, но с чем они никогда не сталкивались или о чем никогда не просили».⁸

Так, двигаясь от соответствия стандарту к соответствию нуждам, а теперь к соответствию скрытым нуждам, японская версия маркетинга ставила подвижную цель перед американским бизнесом. Ирония в том, что все это началось в Соединенных Штатах. Эдварде Деминг, именем которого названа японская награда, - американец, но поначалу американские компании к нему не прислушивались. Пионеры, такие, как Леон Бин, тоже знали о скрытых потребностях. Бин изобрел особый ботинок Бина, с верхней кожаной и нижней резиновой частью, не потому, что потребители его об этом просили, а потому, что он знал, что им нужен новый тип ботинка, сочетающего в себе комфортность кожаного верха и водонепроницаемые свойства резиновой подошвы. Л. Л. Бин внимательно слушал своих потребителей - это предполагается правилом соответствия стандарту - но он пошел дальше, творчески взглянув на нужды потребителей. Это то, что вы не сможете сделать, если в фокусе находится величие вашей компании, а не потребитель.

Мы называем такое стремление представить себе решения, лучше удовлетворяющие потребителя, рыночным воображением, а оно не менее важно для маркетинга, чем хорошие продукты и услуги, или готовность слушать потребителей и отвечать на их запросы. Рыночное воображение Фреда Смита породило услугу по доставке почты за один день. Рыночное воображение Mazda породило успех Miata. Как объяснял ее детройтский руководитель Питер Сендж: «Невозможно было создать Mazda Miata, основываясь на одних лишь исследованиях рынка. Требуется воображение, чтобы понять, чего хотел бы потребитель».⁹ Вот почему Сендж уверен в том, что «большинство изменений происходит не потому, что их требует потребитель. Большинство значительных новаций порождается «сумасшедшими» в самой организации, у которых появляется идея чего-то, что сработает и увеличит ценность». Следовательно, то, как компания обходится с новациями и как она обходится со всеми

своими сотрудниками, становится неотъемлемой частью маркетинга. Хороший маркетинг состоит не в том, чтобы просто слушать потребителя. Но, возможно, это лучший для американских компаний способ вернуть свое лидерство в области маркетинга и менеджмента. Американские компании были новаторами в этой сфере. Как сказал об этом директор-распорядитель Хегох Пол Аллаир: «Мы никогда не собирались тягаться с японцами в качестве. Чтобы выиграть, нам нужно найти способ использовать творческий и новаторский потенциал американских рабочих. Вот это реальная задача, которую должна ставить перед собой любая организация».¹¹

Кроме того, важно, как компания видит саму себя стратегически. U. S. Postal Service видит свою задачу в перевозке почты, и это она делает со вкусом. Но Federal Express видит свою задачу в удовлетворении всех и каждого клиента, поэтому она значительно охотнее принимает жалобы или проблемы своих клиентов, чем Postal Service. В то время как U. S. Postal Service собирает жалобы потребителей с помощью относительно пассивных средств, Federal Express активно ищет информацию по поводу проблем потребителей, интервьюируя ежеквартально 2100 потребителей.

То, о чем Federal Express узнала из интервью с потребителями с тех пор, как в 1985 году была введена такая практика, регулярно учитывается в показателе качества обслуживания (Service Quality Indicator), который является мерой для ежедневной оценки результатов работы каждого сотрудника.¹² Благодаря тому, что Federal Express видит себя как компанию, ориентированную на потребителя, она способна усвоить то, что слышит от своих потребителей, в то время как многие другие компании к этому не готовы.

Чтобы действительно усвоить, что такое маркетинг, организация должна пойти дальше, чем просто научиться слушать своих потребителей. Она должна приложить свое собственное воображение к тому, что говорят потребители. Но этот процесс долг и труден. Этот процесс требует драматических изменений даже от тех компаний, которые сегодня играют роль лидеров. Это объясняет, почему г-н Аллаир из Хегох говорит: «Я должен постоянно изменять компанию, чтобы быть ближе к потребителю».¹³

Мы заявили, что базовый стратегический взгляд компании на себя саму важен для ее маркетинговой концепции. Верно и обратное. Эта мысль наиболее четко была выражена Теодором Левиттом в написанной им в 1960 году статье «Маркетинговая близорукость».¹⁴ Он заметил, что, поскольку железные дороги видят себя, в первую очередь, прокладчиками рельсов, а не перевозчиками пассажиров и грузов, они упускают возможность извлечь прибыль из таких новых технологий, как автомобили и грузовики, самолеты и даже телефоны. Поэтому их бизнес угасает, даже несмотря на то, что спрос на перевозку пассажиров и товаров растет. Похожим образом, из-за того, что нефтяные компании отказались заниматься природным газом, многие их ведущие менеджеры ушли, чтобы организовать конкурирующие газовые фирмы. Компании часто упускают возможности для роста, будучи не способными определить себя в терминах той выгоды, которую они предоставляют потребителю.

Пока компании смотрят на свой бизнес творчески и с точки зрения потребителя, они всегда будут находить возможности для того, чтобы расти и процветать. Согласно Левитту, «каждая крупная отрасль когда-то была растущей... И в каждом случае замедление или остановка этого роста происходила не по причине насыщения рынка. Это происходило из-за негодного менеджмента». Он продолжает: «Говоря по правде, я уверен в том, что не существует такой вещи, как растущая отрасль. Существуют лишь компании, которые организуются и действуют, чтобы создать и капитализировать возможности роста».¹⁵

Двойной риск маркетинговой близорукости и маркетинговой мании

В 1975 году Левитт прокомментировал свою статью 1960 года в том смысле, что она принесла как пользу, так и вред. Хотя многие компании расширили взгляды на собственную деятельность и заработали на этом, у других развилось то, что он назвал «маркетинговой манией», - они стали «одержимы каждой мимолетной прихотью потребителя».¹⁶ Неконтролируемое расширение товарных линий и марок, постоянное перекраивание организационных схем и неудержимый рост отделов продаж и маркетинга - это не ответ. Маркетинговая концепция не требует больше маркетинга; что тут действительно нужно, так это лучший менеджмент. Если компания всегда удовлетворяет всех своих потребителей, у нее снижается потребность в этих дорогих традиционных рекламных кампаниях, которые обычно призваны привести новых потребителей на место потерянных. Но многие компании не способны понять этот важный момент.

Такое разделение взглядов ведет к двойственному толкованию цитаты, приведенной в начале этой главы, - «Имеет значение лишь то, что трогает покупателя» - поскольку то, что трогает, может быть как приятным, так и неприятным. Тот факт, что число компаний, занимающихся телемаркетингом, растет с каждым годом, - и сегодня число их телефонных операторов составляет многие миллионы, - свидетельствует о том, что многие менеджеры верят, что чаще «трогать» покупателя - это как раз то, чего требует понятие «маркетинг». Связанный с этим факт, что «Ассоциация прямого маркетинга ежегодно выдвигает около 1000 новых законодательных инициатив, касающихся телемаркетинга... и треть их направлена на обуздание непрошенных звонков по поводу продаж»,¹⁷ ясно свидетельствует о том, что потребители не одобряют, когда их беспардонно беспокоят. Компании должны поддерживать контакт со своими потребителями, но *качество* этих контактов является (или должно являться) ключевой заботой маркетинга.

Стивен Стар, директор Маркетингового центра Слоановской школы Массачусетского технологического института, утверждает, что именно этот вопрос может быть центральным для маркетинга. Он пишет: «Если вы на минуту задумаетесь о процессе, связанном с попыткой практиковать маркетинг осмотрительно, то сразу увидите, что все обязательно будет происходить неправильно».¹⁸ И вот почему, как считает г-н Стар: «Неважно, насколько специализированы наши издания, насколько тщательно компьютеризированы наши данные об аудитории и насколько искушен наш анализ рынка, всегда остается громадная несогласованность продуктов, аудитории, посланий и средств их доставки». В результате обычно на каждого целевого потребителя, который приветствует нашу маркетинговую программу, приходится много «расстроенных, недовольных или раздраженных потребителей», которые столкнулись с ней более или менее случайно, что является побочным эффектом воплощения программы. (Статья Стара проиллюстрирована карикатурой, на которой посреди улицы стоит лысый мужчина, окруженный щитами, такси и автобусами, несущими рекламу средств для ухода за волосами.)

С точки зрения компании такое несоответствие посланий и аудитории приводит к пустой трате денег и, вполне возможно, к недоброму отношению потребителей. С точки зрения потребителя, это тоже издержки, но скорее из-за растущего шума ненаправленных маркетинговых сообщений, который возникает из-за этого несоответствия, чем из-за какого-то осязаемого воздействия. Если вы, вслед за Леоном Бином, считаете, что «потребитель самый важный человек в вашей компании», последнее, что вы захотите сделать, так это кричать своим потребителям то, что они не хотят или не должны слышать.

Когда мы смотрим на маркетинг с этих нескольких точек зрения, он одновременно кажется более трудным и более важным, чем обычно думают. Суть понятия «маркетинг» трудно понять, а маркетинговую концепцию еще труднее воплотить. Но ее воплощение - насущная необходимость, как в более широком смысле, касающемся того, как организация себя определяет и что собой представляет, так и в более узком - как менеджеры задумывают и реализуют определенные маркетинговые программы.

Инструменты маркетинга

Разработка и осуществление программы ограничены доступными менеджменту инструментами. Традиционно к этим инструментам относят продукт, цену, место и продвижение, хотя, как мы увидим далее, реализация маркетинговой концепции может требовать дополнительных элементов. Как используются и сочетаются эти элементы маркетинга - главный вопрос маркетинговой программы.

Продукт

Главный элемент «маркетингового коктейля» - продукт. Понятие «продукт» включает в себя не только товары или услуги, разработанные, произведенные и предлагаемые к продаже. Оно включает все планирование, предшествующее реальному производству, исследования и разработки и все услуги, сопровождающие продукт, например установку и обслуживание. Рассмотрим видеоманитофоны. Покупатели обнаруживают, что установка и программирование видеоманитофона проводятся в несколько шагов, и что прилагаемая инструкция зачастую мало помогает. Когда Sony осознала существование такой проблемы, то начала выпускать магнитофоны с набором голосовых инструкций, помогающих потребителю провести процесс установки и наладки. Этот инструктирующий режим был такой же частью продукта, как и само устройство.

Цена

Цена - это стоимость, или то, от чего покупатель готов отказаться, чтобы получить продукт. Хотя обычно под ценой подразумевают некоторую сумму денег, иногда между сторонами происходит обмен товарами или услугами. Цена не статична. Например, когда появились видеомагнитофоны, их цена была высока, но она падала по мере усиления конкуренции, а производители учились изготавливать их с меньшими затратами.

Место

Место, или дистрибуция, связано с обеспечением того, чтобы продукт был доступен тогда и там, где в нем возникает потребность. У маркетеров есть значительный выбор способов донести свои продукты до покупателей. Они могут выбирать магазины и рынки с различным типом расположения. Дистрибуция также связана с такими решениями, как запасы товара, их транспортировка, расположение складов. Изначально производители продавали видеомагнитофоны в магазинах, торгующих телевизорами, но сегодня они продаются и с помощью каталогов.

Продвижение

Продвижение, вероятно, наиболее видимый потребителю элемент. Продвижение - широкий термин, используемый для описания всего спектра коммуникаций, направленных на совершение продажи, - рекламы, персональных продаж, мероприятий в местах продажи (sales promotion) и связей с общественностью. Эта деятельность приводит к тому, что потребитель знает о существовании продукта, и в том числе осведомлен о его уникальных или привлекательных качествах. Говоря коротко, продвижение информирует и убеждает, а иногда злит, как заметил Стивен Стар. Когда впервые рынку были представлены видеомагнитофоны, для того чтобы рассказать потребителям, что это такое, очень важна была пресса. Сегодня конкурирующие производители используют рекламу для создания имиджа марки и для того, чтобы заявить о новых свойствах, в то время как розничные торговцы проводят рекламные мероприятия в местах продаж и распродажи для стимулирования покупателей.

Воображение

Это жизненно важный инструмент, именно он дает маркетеру возможность эффективно использовать все другие инструменты. Требуется рыночное воображение, чтобы заставить работать маркетинговую концепцию. Часто приходится изобретать и создавать новые способы удержания потребителей. Если с рациональной точки зрения кажется, что потребитель не прав, требуется усилие воображения, чтобы *сделать* его правым.

Следовательно, воображение и творческий подход образуют основу для успешного маркетинга; их можно обнаружить между строк любой истории об успешном бизнесе. Возьмите WorldCom, новаторскую телефонную компанию, предлагающую потребителю меню телекоммуникационных услуг, в которое входят междугородные и международные звонки, местная телефонная связь и услуги доступа в Интернет. С точки зрения потребителя, телефонные компании занимаются связью, а не являются операторами некоторого ее определенного вида. WorldCom, будучи свободна от маркетинговой близорукости, свойственной ее конкурентам, обогнала их всех в росте доходов и прибыли, давая своим инвесторам 53-процентный ежегодный рост совокупной прибыли с 1986 по 1996 год; это делает ее третьей по прибыльности компанией последнего десятилетия из списка «Fortune 1000».¹⁹

Современная структура маркетинга

Дик Берри, профессор университета Висконсина - Мэдисона, провел ряд опросов менеджеров по маркетингу, по обслуживанию потребителей, по продуктам, а также руководителей высшего звена, чтобы выяснить, какие из рыночных переменных рассматриваются ими как наиболее важные. Он начал с четырех основных элементов, разбив каждый из них на более мелкие категории, и добавил к ним элемент обслуживания потребителей, а также чувствительность потребителей и удобство для потребителя. Некоторые маркетеры утверждают, что обслуживанию потребителей при планировании следует уделять не меньше внимания, чем основным четырем элементам. В специальном номере журнала *Fortune* за 1991 год, посвященном самым интересным идеям, родившимся в 1990 году, рассматривается мысль, что менеджерам следовало бы работать с любым продуктом на рынке так, как если бы это была услуга. Согласно этой концепции, продуктов не существует, существуют лишь услуги. Это означает, например, что Хегох следует концентрироваться на качестве услуги, состоящей в копировании с помощью ее аппаратов, а не на самих устройствах.

Берри проанализировал результаты, стремясь определить элементы структуры маркетинга, которые сегодня рассматриваются менеджерами как наиболее важные, и упорядочить их по степени важности. Все три новых элемента, как и традиционные четыре элемента, имеют прямое отношение к тому, как компания отвечает на нужды своих потребителей и как она этих потребителей обслуживает. Ниже приведен список семи элементов, образующих структуру маркетинга, и расположенных в том порядке, который был обнаружен Берри во время его исследования, начиная с наиболее важного и заканчивая наименее важным.²⁰

1. Чувствительность потребителя - отношение сотрудников, обращение с потребителем, ответ на нужды потребителя.
2. Продукт - качество, надежность и характеристики продукта.
3. Удобство потребителя - доступность, удобство для потребителя и продажи.
4. Обслуживание - послепродажное обслуживание, предпродажное обслуживание и удобство обслуживания для потребителя.
5. Цена - продажная цена, условия оплаты и системы скидок.
6. Место - доступность, услуги, условия оплаты.
7. Продвижение - реклама, публицити, продажи, предпродажное обслуживание и скидки.

Заметьте, что респонденты Берри оценили потребительскую чувствительность - переменную, которая даже не рассматривается в традиционном подходе, - как наиболее важный компонент в структуре маркетинга. Чтобы управлять потребительской чувствительностью, маркетеру необходимо управлять отношением всех своих сотрудников, чья работа касается потребителей. Результаты опроса, проведенного Берри, расширяют наш взгляд на то, из чего состоит маркетинговая программа. Теперь она напрямую затрагивает почти каждого сотрудника предприятия. Она требует от каждого такого подхода, когда потребитель *чувствует* себя правым. Дополнительные элементы необходимы, чтобы наполнить используемые американскими компаниями традиционные элементы новым содержанием. Точно так же, как воображение чрезвычайно важно для эффективного использования четырех традиционных элементов, чувствительность критична для точки зрения потребителя. Рыночное воображение и чувствительность потребителя - две стороны одной медали.

Информация, питающая рыночное воображение

Теперь мы видим, что образует практику маркетинга. Давайте обратимся еще к одному взгляду, тому, который сводит это все к самой сути маркетинга. Чтобы работать с потребительской чувствительностью, которую профессор Берри рассматривает как критически важную с точки зрения маркетинга, маркетер должен обладать информацией. Знаменитый гуру Питер Драккер идет еще дальше, когда говорит, что для любой фирмы информация является самым важным активом. С точки зрения маркетинга, сбор, сортировка и распространение информации - сама суть эффективной работы с потребителем. Хороший маркетинг начинается с осознания того, что маркетинговая функция организации призвана накапливать и использовать информацию для планирования работы с потребителем и определения четырех главных элементов этой работы. Это будет общей темой глав 2-8.

Что делать с этой информацией? Опираясь на нее, маркетеры строят свои планы по выполнению задач, связанных с четырьмя основными переменными. Продукт должен соответствовать желаниям и чаяниям потребителей, он должен иметь цену, соответствующую представлениям потребителей о его ценности, он должен продаваться в правильном, удобном для потребителя месте, а его продвижение должно отражать соответствие между тем, что ищет потребитель, и что предлагает данный продукт. И если говорить о воображении, оно тоже может питаться информацией, которую накапливает маркетер.



Рис. 1.2. Суть маркетинга

Деятельность организации, связанная с этими четырьмя основными переменными, действительно порождается информацией. Рынок чувствует всю эту деятельность и интерпретирует... или воспринимает... ее некоторым образом. Коротко говоря, это информация, которая исходит от маркетера. Продукт представляет ценность, благодаря, к примеру, своей форме, запаху или вкусу. Цена - это информация по поводу ценности, скрытой в продукте. Дистрибуция, или место информирует потребителя о доступности продукта. Продвижение по самой своей природе является передачей информации. Таким образом, маркетинговая деятельность представляет собой информацию, исходящую от фирмы (см. рис. 1.2). Словом, информация оказывается самой сутью маркетинга. Информация лежит в основе подготовки и планирования, но, кроме того, она же лежит в основе маркетинговых действий. Главы 9-12 рассказывают об информации, рождающейся в процессе маркетинговых действий.

Решения, которые приводят к формированию структуры маркетинга, когда они выполнены, становятся основой потребительского удовлетворения в определенном сегменте рынка. Удовлетворение рождается из обмена. Но обмен происходит только тогда, когда каждая сторона получает большее удовлетворение от своего приобретения, чем от того, что отдано. Говоря другими словами, цена, уплаченная покупателем, должна не превышать того общего удовлетворения, которое приносит весь набор полученных выгод. Если покупатель чувствует, что уплаченная цена превышает полученные выгоды, ценность этих выгод не оправдывает затрат, и обмен не состоится.



Маркетеры могут манипулировать ценой, продуктом, местом или продвижением. Они могут снижать цену (или сделать так, что она кажется более низкой; позже мы обсудим психологию ценообразования) и/или увеличивать меру предлагаемого удовлетворения (с помощью лучших товаров и услуг, более удобной дистрибуции и/или более эффективного продвижения). Кроме того, они могут стимулировать обмен с помощью рекламы, продвижения и других маркетинговых приемов. И что, возможно, наиболее важно, они могут использовать свое воображение и чувствительность потребителей, для того чтобы находить новые новаторские предложения для своих потребителей.

На этот обмен можно смотреть двояко. Наиболее очевидный и распространенный взгляд - распределительный: покупатель и продавец делят пирог, и каждый из них пытается забрать себе кусок побольше. При таком подходе компанию волнует покрытие затрат плюс скромная маржа, в то время как потребитель стремится получить наиболее выгодную цену. Другой взгляд стремится дать больше обеим сторонам, увеличивая сам пирог. Рыночное воображение и постоянные улучшения на стороне продавца вызывают больше энтузиазма и доверия на стороне покупателя, поскольку происходит добавление ценности, которого не ожидалось. Если о каком-то одном взгляде можно сказать, что он отражает самую суть маркетинга, то вот вам этот взгляд.

Пол Аллаир из Херох сказал: «Если мы правильно понимаем, чего хочет потребитель, наша доля рынка и прибыль на активы позаботятся о себе сами».²¹ Это необычное заявление, в том смысле, что оно отражает замечательную веру в маркетинговую концепцию. Многие руководители полагают, что о потребителях позаботится отдел маркетинга, а их работа состоит в том, чтобы заботиться об

итоговых результатах. Но руководители, разделяющие взгляды Аллаира, видят все иначе. Например, Генри Форд задолго до падения Детройта заявлял: «Мы никогда не рассматриваем свои издержки как фиксированные. Таким образом, мы, прежде всего, снижаем цену до того уровня, который, как нам кажется, приведет к увеличению продаж. Затем мы работаем и стараемся добиться этой цены. Мы не беспокоимся по поводу издержек. Новые цены снизят эти издержки».²²

Взгляд, состоящий в том, что не стоит беспокоиться об издержках, исходит из желательной цены и уверенности в том, что компания сможет научиться делать желаемый продукт по этой цене. Вероятно, сущность маркетинга действительно так проста: смотреть на все с другой стороны, с точки зрения потребителя, а не компании, и верить в то, что можно справиться с задачами, которые ставит перед вами такой взгляд на вещи. Хотя Ford Motors стала, опираясь на такой взгляд, великой компанией, такое видение в итоге было утеряно, и это позволило зарубежным компаниям, производящим автомобили, завоевать потребителя. Сегодня Ford борется за то, чтобы вернуться к такому видению - и вернуть свой статус - с помощью изнурительной программы тотального качества. Может быть, суть маркетинга очень сложна, поскольку легко утратить такое видение и скатиться к маркетинговой близорукости, тратя все свое время на просмотр финансовой отчетности, вместо того, чтобы слушать и мечтать, глядя на все с точки зрения потребителя. Вы болеете маркетинговой близорукостью? Теперь вы будете знать, как ответить на вопрос: «Действительно ли потребитель всегда прав?»

2. Маркетинг и стратегия

Использование проверенных концепций и новых идей в маркетинговой стратегии

Если цель стратегии состоит в том, чтобы достичь конкурентного преимущества, то, исходя из заложенного смысла, стратегические теории должны были бы также постоянно изменяться. Любой новый подход, получив широкое распространение... теряет свое значение для получения дополнительного конкурентного преимущества... Этот саморазрушительный аспект стратегического проникновения в суть явлений... привлекал мало внимания, как и необходимость непрерывных инноваций и творчества.

*- Пол Шумеикер,
Высшая школа бизнеса.
Чикагский университет'*

Если бы существовал ад для плановиков, над его входом было бы высечено: «Дойная корова».

*- Стивен Хардис,
Вице-президент по планированию. Eaton Corporation*

Если теории стратегического планирования должны «постоянно изменяться», как замечает в первом эпиграфе Пол Шумеикер, тогда с миром все в порядке. Потому что в науке об управлении нет области более турбулентной и нестабильной, чем стратегическое планирование и его alter ego (второе «я») - маркетинговое планирование.

«Стратегическое планирование умерло; да здравствует стратегическое планирование!» - кажется, это наилучший способ начать данную главу, поскольку одновременно необходимо и отметить кончину старого стратегического планирования, и указать на волнующий момент рождения совершенно новых подходов, что очень похоже на провозглашение нового правителя из королевской династии. Но проблема в том, что никто не знает, а кому же по праву предстоит наследовать трон.

С момента зарождения стратегического планирования в 50-х и 60-х годах оно безраздельно господствовало, поскольку давало руководителям новый впечатляющий набор ориентированных на покупателя инструментов анализа, планирования и управления. Такие новаторы, как Boston Consulting Group и General Electric, научились изыскивать благоприятные для себя возможности, основываясь на анализе рынка, а не только на одном финансовом анализе, и их философия и приемы быстро распространялись на протяжении 70-х и 80-х годов. Но рост популярности стратегического планирования остановился в 80-е годы. Многие компании расстались с большими штатами плановиков и отказались от усложненных аналитических методов и процессов планирования, и с началом 90-х годов стратегическое планирование практически умерло. Когда в 1989 году Гэри

Рейнер из Boston Consulting Group писал, что «планирование устарело», было ясно, что перемены неминуемы³. Проблема состояла в том, что старый король не оставил законного наследника, и менеджеры должны были найти его самостоятельно. Они столкнулись с трудной задачей планирования в условиях великой неопределенности и быстрых изменений, не имея никаких простых инструкций, гарантирующих ее решение. По мнению Майкла Портера из Гарвардской школы бизнеса, «уровень практики в этой области очень примитивный».⁴

Что пришло на смену упорядоченным циклам стратегического планирования 80-х годов? Эксперты предлагают множество ответов, но ни один из подходов не был настолько успешным, чтобы воцариться в мире надолго. Дэвид Аакер из Школы бизнеса *Haas* в Беркли, Калифорния, считает, что в середине 80-х годов стратегическое планирование было заменено стратегическим маркетинговым управлением, поскольку «циклы планирования неадекватны в условиях быстрых изменений, возникающих во внешнем окружении компании». Он характеризует этот новый, маркетинговый подход к стратегии как крайне чувствительный к «стратегическим сюрпризам и быстро развивающимся угрозам» современного рынка.⁵

Стратегический маркетинговый менеджмент похож на новое, более быстрое и более гибкое стратегическое планирование тем, что он скорее дает возможность отвечать на внешние изменения «в реальном времени», а не привязывать скорость изменений, происходящих в компании, к годовым циклам планирования. В теории, этот подход к стратегии, подразумевающий быструю реакцию, должен позволить бизнесу меняться в соответствии с изменениями рынка или даже быстрее, предполагать эти изменения или даже направлять их.

Но самой популярной формой стратегии бизнеса в 90-е годы стала массированная «реструктуризация», которая, как правило, сопровождается существенными сокращениями, ликвидацией мощностей и/или распродажей филиалов или торговых марок. Ежедневные финансовые новости предоставят вам свежие примеры, независимо от времени, когда вы читаете эту книгу. Вот лишь один типичный пример из *The Wall Street Journal*, появившийся в тот день, когда писался этот абзац:

«Производитель инструментов и оборудования Stanly Works понес убытки во втором квартале из-за расходов на программу реструктуризации, которая предусматривает закрытие 53 из 123 заводов и ликвидацию около 4500 рабочих мест, что составляет 24 процента сотрудников компании».

Распространенность и последствия такого рода массированной реструктуризации с ее массовым сокращением набора продуктов, подразделений, мощностей и сотрудников - сильнейшее из возможных свидетельств того, что стратегическое планирование в том виде, в котором оно практикуется сегодня, не способно предвидеть изменения и к ним подготовиться. Если до этого компании росли и менялись вместе со своими рынками, то они не могли разойтись с ними настолько глубоко, чтобы потребовалось закрывать треть заводов и увольнять четверть сотрудников.

Неспособность применявшегося ранее процесса планирования предвидеть важные изменения и заранее подготовить к ним организацию побудила Генри Минтцберга, эксперта по стратегии McGill University, озаглавить свой обзор этой сферы «*Расцвет и упадок стратегического планирования*». Король умер. Да здравствует новый король... кто бы он ни был! 4*

1980-е: поворотная точка для маркетинга и стратегии

Если есть один-единственный фактор, который может быть повинен в смерти стратегического планирования, то это неспособность американской экономики к глобальной конкуренции на протяжении 80-х годов. Это узкое место американской экономики заставило пересмотреть каждый аспект управления бизнесом. Несмотря на то, что экономика оживилась в 90-е годы, этот экзамен обнаружил слишком много изъянов, чтобы кто-то захотел вернуться к старым методам ведения дел. Непригодность традиционной стратегии и методов управления стала болезненно очевидной в 80-е годы, когда торговый баланс в таких категориях, как автомобили, станки, бытовая электроника, полупроводники и текстиль, на всех экономических графиках обернулся совсем не в нашу пользу. Отчет Комиссии по производительности в промышленности Массачусетского технологического института резюмирует изначальный ответ менеджмента на эту проблему:

«Спад в американской экономике озадачил большинство американцев. Те качества и таланты, которые придали динамизм послевоенным годам, несомненно, должны присутствовать в национальном характере, и все же кажется, что американская промышленность в значительной мере лишилась энергии. В поисках путей, позволяющих переломить этот спад, кажется естественным вернуться к методам, которые привели к успеху в золотые годы роста и инноваций. Многие

руководители бизнеса усвоили лишь эту стратегию. Результаты, к сожалению, скорее напоминают о человеке, который все продолжает чиркать одной и той же спичкой, поскольку она зажглась в первый раз».⁷

Эта неспособность соответствовать задачам глобальной конкуренции заставила людей из Xerox пошарить в карманах в поисках другой коробки спичек. История Xerox дает прекрасный пример того, что случилось с планированием бизнеса в Америке в этот переломный момент истории. В 1974 году компании Xerox принадлежала ошеломляющая доля мирового рынка копировальных аппаратов, равная 86 процентам. Казалось, что могло случиться? Традиционные модели планирования предполагали, что мощь и прибыль компании зависят от величины доли рынка. Но когда на рынок вышли новые конкуренты, такие, как Ricoh и Canon, Xerox начала отступать и отступала, пока ее рыночная доля в 1984 году не уменьшилась до 17 процентов.⁸ Если бы стратегическое планирование действительно было королем, то менеджмент Xerox должен был бы быть обезглавлен! Компания начала постепенно выкарабкиваться из ямы, в которую угодила, только во второй половине 80-х годов, восстанавливая утраченную долю и повышая качество продукции. Одновременно с этим Xerox изобрела новые способы планирования и воплощения стратегии и усвоила многие из лучших приемов, которыми пользовались ее японские конкуренты. Мы начнем с краткого обзора моделей планирования, которые привели такие компании, как Xerox, к упомянутым проблемам.

Легко отказаться от старого подхода к планированию, как бесполезного, но это было бы несправедливо. Сегодня менеджеры не могут игнорировать старые знания, но они не могут и полагаться на них, стремясь добиться конкурентного преимущества. Чтобы быть в игре, необходимо знать вчерашние технические приемы и в то же время необходимо применять новые приемы, чтобы эту игру выиграть. Необходимо осознать, что меняющиеся условия требуют новых инструментов, и что старые инструменты теряют свои преимущества, когда все овладевают ими. Как предполагает эпиграф этой главы, в стратегии существует своего рода гонка вооружений, где новаторы получают преимущество. Но, хотя «умные ракеты» и решают исход битвы, все же было бы глупо выходить на поле боя вообще без винтовки. Так же и в стратегии бизнеса: сегодняшние менеджеры должны владеть как старыми методами, так и новыми. (А затем, по-видимому, все-таки изобрести что-то свое. Но об этом позже!)

Стратегия и тактика: краеугольные камни традиционного планирования

О стратегии традиционно думают как об общем плане игры или как о проекте, который направляет организацию к достижению намеченных целей. Тактика подразумевает отдельные детализированные действия, которые организация предпринимает для того, чтобы следовать стратегии. Она определяет, как будут объединены элементы структуры маркетинга - те четыре основные переменные, которые обсуждались в главе 1-й как далее распределены производство, капитал, людские и другие необходимые ресурсы.

С помощью стратегического плана сотрудники компании могут разработать тактические планы, которые могут быть намного детальнее, чем стратегический план. Написанный план позволяет другим оценить аргументацию и предположения, на которых основываются цели компании. Этот план позволяет координировать действия, необходимые для его реализации. Он также служит контролирующим механизмом: реальные результаты можно сравнить с результатами предполагаемыми, намеченными в плане и, если необходимо, подкорректировать. От этого прежнего взгляда на план полностью не отказываются, но сегодня менеджеры скорее видят в качестве движущей силы компании сверхзадачу (или миссию), которая в стратегически-тактической иерархии располагается над стратегией. Кроме того, они допускают большую свободу действий сотрудников, чем предполагалось в рамках прежней тактики и системы контроля.

Маркетинг играет важную роль в стратегическом плане компании, предоставляя определенную информацию о существующем положении фирмы на рынке и возможностях занятия будущей рыночной позиции. Кроме того, маркетинг важен для процесса планирования, определяя специфическую стратегию и тактику, касающуюся продуктов, покупателей, каналов дистрибуции и так далее. Все это будет в той или иной степени включено в формальный стратегический план организации и, кроме того, образует отдельный маркетинговый план, которому будут следовать сотрудники отделов продаж, разработки продуктов и других.

Процесс стратегического планирования основывается на допущениях, которых придерживается разработчик. Предположения, касающиеся ожидаемых реакций на маркетинговые действия, будут

формировать маркетинговую стратегию и тактику. Оценка результатов позволяет разработчику проверить правильность этих допущений или разработать новые. Важность надежности допущений невозможно переоценить.

Обратная связь дает основу для оценки и проверки предположений. Обучение, происходящее через обратную связь, происходит через непрерывный процесс планирования, исполнения и сбора информации о результатах, как показано на рис. 2.1.

При подходе «сверху вниз», который ранее был нормой для большинства компаний, задача определения общей стратегии организации лежала в основном на руководителях высшего звена. Затем эта стратегия направляла процесс принятия решений менеджерами всех уровней. Сегодня многие фирмы используют планирование «снизу вверх», когда планы разрабатываются на более низких уровнях, а потом сводятся в один основной план. Такой план может оказаться в большей мере ориентированным на покупателя, чем план, сформулированный с помощью метода «сверху вниз», по большей части из-за того, что он создается людьми, ежедневно общающимися с покупателями, конкурентами и занимающимися реальной деятельностью. Как подчеркивалось в статье журнала *Fortune*, стратегическим лозунгом первой половины 90-х годов были слова «концентрация и гибкость». Концентрация означает определение того, что вы делаете лучше всего, и построение бизнеса на базе этого. Она рождается наверху.

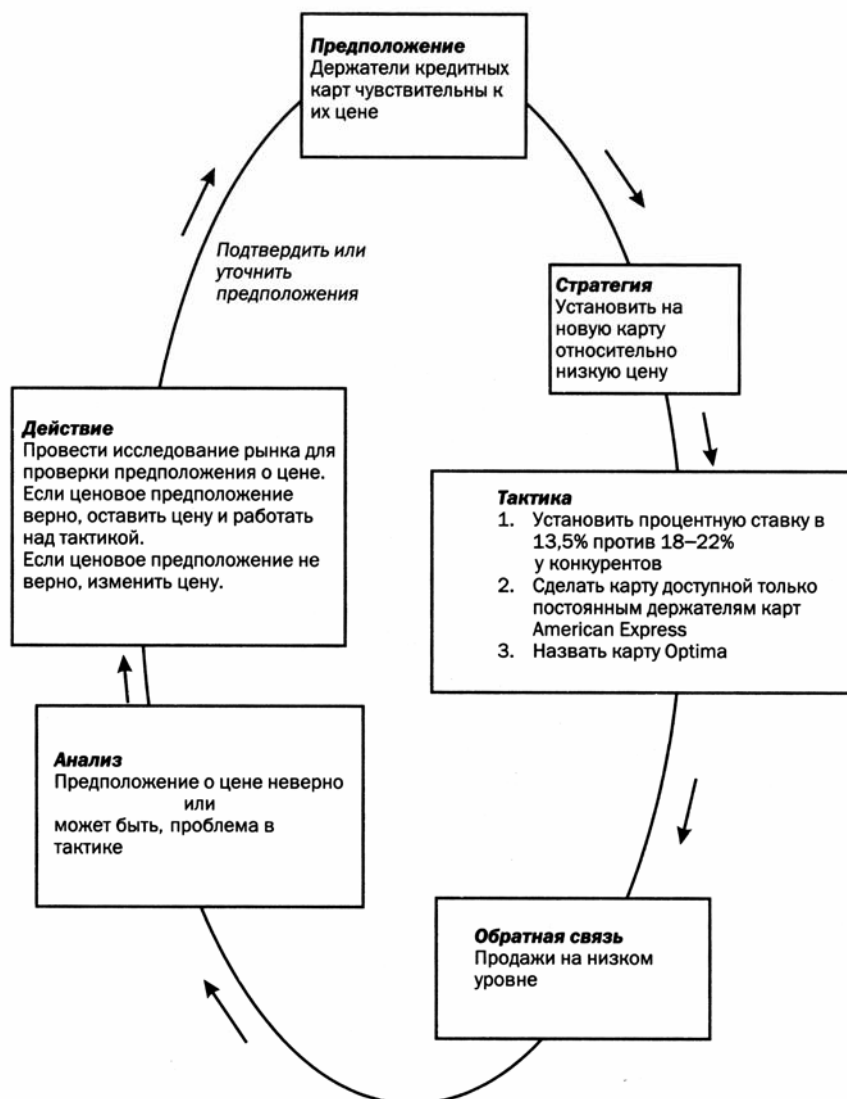


Рис. 2.1. Обучение через механизм обратной связи в American Express

Гибкость означает разработку нескольких возможных сценариев на будущее, с тем, чтобы компания была готова изучить возникающие возможности без необходимости действовать наобум, и, кроме того, она означает достаточную свободу внизу, ведь только свобода дает реальную гибкость.

Процесс стратегического рыночного планирования

Процесс стратегического планирования традиционно начинается с определения главных целей компании, после чего разрабатываются маркетинговые задачи, отражающие эти цели. Затем разработчик стратегического плана проводит анализ ситуации, начинающийся с глубокого изучения тенденций изменения внешних условий, которые будут оказывать влияние на компанию. О разработчике плана можно сказать, что он выглядывает в «стратегическое окно», видит настоящее и прогнозирует будущее. Затем разработчик смотрит через стратегическое окно внутрь компании, чтобы проанализировать ее сильные и слабые стороны. Ключевая задача на этой стадии - оценить те преимущества, которые выделяют компанию из ряда других, то есть определить, что она может делать лучше, чем другие фирмы.

Эти два этапа - внешний и внутренний анализ - краеугольные камни традиционного стратегического маркетингового планирования. Они дают информацию, на основании которой строится весь последующий процесс планирования, по крайней мере, при традиционном планировании «сверху вниз». Анализ ситуации, кроме того, может привести к корректировке маркетинговых или корпоративных целей. (Это остается верным и сегодня, хотя природа этого анализа быстро меняется.) После завершения этих двух этапов планировщик разрабатывает альтернативные планы или стратегические варианты. Затем он выбирает вариант или набор вариантов, в котором наилучшим образом сочетаются рыночные возможности и сильные стороны компании. Это критически важный этап, поскольку преимущества компании могут лишь временно и не полностью совпадать с теми, которых требует динамичная внешняя среда. Тот, кто выработывает стратегический план, должен быть готов ухватиться за такие возможности, если они возникают. В оставшейся части этой главы мы представим информацию о том, как традиционно выполнялся каждый из этих этапов маркетингового планирования и, вместе с тем, приведем некоторые мысли по поводу того, как они меняются и как должны меняться далее для того, чтобы стратегии оставались надежными и жизненными.

Движущие силы стратегии: мировоззренческая концепция, миссия и цели

Кто мы такие и зачем мы здесь? Подобные вопросы сбивали с толку философов на протяжении веков, но компании и их сотрудники не могут позволить себе роскошь вечных дебатов на эту тему. Ведя бизнес, мы должны решить фундаментальные вопросы, установить ценности и принципы деятельности и осознать собственную миссию. Иначе мы не сможем вовремя отреагировать на срочную необходимость *сделать* что-либо. Как сказал однажды Вилл Роджерс: «Даже если вы на правильной дороге, вас обгонят, если вы просто сидите на ней».

Родники маркетинговой стратегии расположены на вершине компании, где руководители высшего звена должны разработать дерзкие и прибыльные видение будущего (vision) и миссию, чтобы оправдать свои огромные заработки.

Когда Говард Шульц из Starbucks говорит: «Мы будем доминировать везде, где продается кофе», он провозглашает миссию, которую работающие с ним люди легко могут превратить в рыночные стратегии.¹⁰ Имея перед собой такую сверхзадачу, можно ясно увидеть, например, что кофе марки Starbucks должен продаваться во всех продовольственных магазинах, а не только через фирменную сеть Starbucks.

Опираясь на корпоративную миссию, компания (при традиционном планировании) разрабатывает набор целей, которые направляют ее деятельность на протяжении 3-5 лет. Эти цели обычно формулируются в терминах роста объемов продаж, увеличения рыночной доли, прибылей, инноваций, поглощений и снижения риска. (Однако в новом стратегическом планировании надежность долгосрочных прогнозов и планов более не рассматривается как данность, потому что окружающий мир меняется слишком быстро. Вскоре мы поговорим об этом подробнее.)

Из общих корпоративных целей вытекают более определенные маркетинговые задачи. Эти задачи могут сосредотачиваться на общем росте продаж, но, как правило, они проработаны детальнее и требуют роста продаж в определенном классе продуктов, в географической области или по определенному типу покупателей. Обычно предполагается, что увеличение рыночной доли автоматически приводит к росту объемов продаж, а большие объемы продаж означают более низкую себестоимость и более высокие прибыли. Таким образом, рыночные задачи часто формулируются в терминах увеличения доли рынка, или процентной доли всего рынка, которую обслуживает

компания. Доля рынка - главная мера того, насколько организация преуспевает в сравнении с конкурентами.

Стратегическое маркетинговое планирование направляется общими целями компании. Хотя мы часто думаем, что компании просто устанавливают задачи в области продаж, прибыли, дохода на инвестиции и тому подобное, обычно у них более широкие и менее измеримые цели. Компания направляется - или должна направляться - невидимой рукой собственной цели или миссии. В этом смысле миссия компьютерных компаний заключается в том, чтобы предоставлять информацию, а миссия телефонных компаний - в том, чтобы обеспечивать связь. Херох видит себя скорее не компанией, производящей копировальные аппараты, а компанией, создающей «офис будущего». У некоторых компаний еще более абстрактные миссии: на консультационную фирму можно смотреть как на организацию, дающую образование; музеи сохраняют культурное наследие, и так далее. Эти миссии направляют рыночную деятельность компаний и формируют их стратегии и планы.

Корпоративная миссия зависит от того, как компания определяет то, чем она занимается. Это определение основывается на ответах на два вопроса: «Что представляет собой бизнес?» и «Что должен представлять собой бизнес, в котором мы работаем?»

Иногда слишком широкое определение бизнеса может создать для организации проблемы. Например, компания Levi Strauss, лидер в производстве одежды, на протяжении 70-х годов расширила свою деятельность, обратившись к производству спортивной одежды, одежды для молодежи и одежды для лыжников. В 1979 году, общаясь с аналитиками ценных бумаг, президент компании заявил, что на Levi Strauss следовало бы смотреть как на «компанию, производящую потребительские товары, которая, - так уж случилось, - производит, в том числе, одежду». Как высказался один обеспокоенный аналитик на страницах журнала *Fortune*: «Если они действительно начинают в это верить, значит, у них большие проблемы». Такое широкое определение бизнеса давало компании возможность добавлять широчайший спектр продуктов, не имея никакого опыта работы с ними на рынке - автомобили, моющие средства, часы и так далее."

Хотя Levi Strauss и не приняла такой ширококодифференцированный подход к своему бизнесу, она, тем не менее, перешла к более дорогим, ориентированным на моду наборам продуктов. И, очевидно, скептически настроенный аналитик оказался прав. За период с 1980 по 1982 год продажи Levi Strauss упали на 10 процентов, а чистые доходы снизились на 76 процентов. В 1982 году компания отказалась от многих своих дорогих наборов продуктов и снова сделала упор на менее дорогую одежду для среднего класса, в первую очередь на своих знаменитых джинсах. Тогда ее президент сказал журналисту из *Business Week*: «Мы осознали, что просто имени Levi Strauss на всем подряд недостаточно, чтобы привлечь устойчивое внимание рынка».¹² Сегодня компания рассматривает себя как «настраиваемую» организацию, способную воспользоваться возможностями, к которым можно приложить те умения, которые выделяют ее из общего ряда. Например, когда стало очевидно, что возникло глобальное поколение подростков со схожими вкусами и ценностями, Levi Strauss немедленно попробовала свои силы на глобальном рынке. Она продает стиль 60-х годов по всей планете, и он завоевывает популярность даже в Соединенных Штатах.¹³

Структура продуктов компании сегодня представляет собой нечто среднее между узкой стратегией ориентации на джинсы, свойственной компании в ранние годы, и расплывчатой направленностью начала 80-х годов на потребительские товары. Новые продукты обычно имеют связь с джинсами и покупателями, для которых важно, что они покупают вещи от Levi Strauss. Сегодняшняя «звезда» из ассортимента товаров иллюстрирует этот момент. Dockers - набор повседневных мужских брюк, сделанных из хлопковой саржи, которая мягче и удобнее, чем джинсовая ткань. Он адресован повзрослевшему поколению бума рождаемости, тем же покупателям, которые обеспечили успех джинсам в 60-е и 70-е годы. По словам Алана Миллстейна, редактора *Fashion Network Report*, Levi Strauss действительно понимает «поколение людей, которым немного за сорок, которое «живет пивом, кренделями и попкорном. У этих людей исчезла талия, и они не могут больше влезть в свои джинсы».¹⁴ Но они могут влезть в Dockers, и успех этого продукта в 1991 году увеличил доходы Levi Strauss и заложил основу для экспансии компании на быстро растущем рынке повседневной офисной одежды в середине и конце 90-х годов.

Три секрета стратегического успеха: концентрация, концентрация и концентрация

История Levi Strauss преподносит еще один важный стратегический урок - важна концентрация. И концентрация. И еще раз концентрация! На конкурентном рынке сложно даже что-то одно делать

действительно хорошо, делать настолько хорошо, чтобы привлечь и удержать покупателей успешнее, чем конкуренты. Когда компания сконцентрирована, она старается делать хорошо что-то одно, что-то, что дает ей шанс. Как только ее миссия обрастает различными «и», компания сталкивается с опасностью ничего не делать хорошо. Это урок, который, без сомнения, хорошо выучил Эндрю Гроув, президент и генеральный директор Intel Corporation. Он уверен: чтобы хорошо выполнять работу, следуя одному стратегическому плану, требуется вся энергия компании, особенно перед лицом агрессивной и умелой конкуренции. Без полной концентрации ресурсы и энергия организации будут только расплываться. Если вы ошибетесь, то проиграете. Но большинство компаний проигрывает не потому, что они ошибаются; большинство проигрывает, потому что не концентрируется на главном. Компании расплывают свою энергию и свои ценные ресурсы, когда пытаются принять решение. Неподвижность в бизнесе - великая опасность.¹⁵

Знаете ли вы свой путь?

Принцип концентрации (или нам следовало бы назвать его «принципом тройной концентрации»?) является близким родственником принципа «не теряйся» в рыночной стратегии. Несомненно, вам всегда следовало бы стремиться дать покупателям то, что они хотят и в чем нуждаются - но в рамках собственных возможностей. Если поиск новых актуальных маркетинговых идей уводит вас слишком далеко от ваших основных умений, то вы можете утратить концентрацию и заблудиться в стратегической пустыне. Растерянность - самый верный путь к тому, чтобы потерять концентрацию. Несмотря на всю мудрость маркетинговых определений, ориентированных на покупателя, может оказаться очень опасным попасть на незнакомую территорию, как, подобно Levi Strauss, обнаружила в 80-е годы Anheuser - Busch. Менеджмент Anheuser - Busch чувствовал, что односторонний акцент на отечественный пивной бизнес никак не позволяет использовать излишки получаемых денежных средств. В результате компания переопределила себя как глобальную организацию, занимающуюся продуктами питания и напитками, и представила рынку весьма дорогие крендели, чипсы и орешки под торговой маркой Eagle. Кроме того, она повысила внимание к диетическому, содержащему вино, прохладительному напитку Dewey Stevens; слабоалкогольному напитку LA; газированной и минеральной воде. Компания сосредоточилась на более полном использовании своего выдающегося умения в области дистрибуции пива и на разработке новых продуктов для уже имеющихся у нее рынков.

К 1988 году компания перешла на режим строгой экономии и была вынуждена продать три своих продукта из ассортимента минеральной воды и винный завод в Калифорнии. «Пиво - это не вино и не вода», - говорили прежние руководители компании. Компания «не знала, как правильно торговать всем этим добром».¹⁶ Anheuser - Busch не смогла найти точку опоры на рынке прохладительных напитков, содержащих вино, где все продукты уже и так воспринимаются как «легкие». Но, вероятно, самые большие неприятности были связаны с закусками, продаваемыми под маркой Eagle. Запуск торговой марки Eagle требовал гигантских капитальных затрат, что привело к ежегодным убыткам в несколько миллионов долларов.

Совсем недавний пример дает компания Starbucks Coffee Company, которая в 90-е годы в кратчайшие сроки создала крупнейшую сеть кафе в Соединенных Штатах. Когда эта книга поступила в печать, Starbucks выбрала новое направление, обратив свой взор на полки супермаркетов. Марка кофе Folgers, принадлежащая компании Procter & Gamble, является лидером по продажам кофе в зернах через супермаркеты, за ней следует кофе Maxwell House компании Kraft Foods. Но, по мнению президента Starbucks Говарда Шульца, это ненадолго. Он видит воплощение своей миссии в том, чтобы Starbucks стала доминирующей маркой в кофейном бизнесе.

Совершает ли Starbucks грубую классическую ошибку в своем маркетинге? Отклоняется ли она от своего пути в битве за полки супермаркетов, как это делали другие на протяжении многих лет? Насколько ли сильно отличается это поле боя от старого, есть ли опасность потерять концентрацию? Или Шульц прав, считая, что компания сможет побить P&G и Kraft на их собственном поле благодаря постоянно растущей ценности торговой марки Starbucks? Это покажет только время, но мы готовы высказать предположение. Мы готовы спорить, что в 2000 году вы не увидите, что Starbucks доминирует на полках среднего продуктового магазина. И мы подозреваем, что экспансия ее сети кафе может замедлиться, когда менеджмент отвлечет свое внимание на битву за полки магазинов. Но мы должны подстраховаться в этом пари комментарием по поводу того, что самые великолепные стратегические прорывы поначалу представлялись значительно менее вероятными, чем эта стратегия,

- ни в чем нельзя быть полностью уверенным. Может быть, Starbucks совершит переворот на рынке кофе. Но мы будем очень удивлены, если это произойдет!

Многие случаи неудач специалистов по маркетингу, связанных с чрезмерной широтой деятельности, дают нам право на поучительное замечание: может оказаться очень самонадеянным заниматься неизвестными продуктами и рынками, даже если покупательский спрос очевиден. По-видимому, должны быть практические ограничения того, насколько далеко компания может заходить в поисках маркетинговой концепции. Однако, откровенно говоря, полная и безраздельная сосредоточенность фирмы на знакомых продуктах и технологиях тоже может создать ей серьезные проблемы. Помните о маркетинговой близорукости Левитта, о которой рассказывалось в первой главе? Когда появились автомобили и грузовики, железные дороги их проигнорировали - и столкнулись с медленным затяжным спадом. Почему? Потому что смотрели на себя скорее как на прокладчиков путей, а не как на перевозчиков пассажиров и грузов.

Может быть, это большая ошибка Starbucks видеть себя как компанию, занимающуюся торговлей кофе, а не кофейным бизнесом. Или, может быть, она в действительности занимается *ресторанным*, бизнесом? (Гм... об этом надо подумать.) Часто лишь тонкая линия пролегает между маркетинговой близорукостью, которая погубила железные дороги, и излишней самоуверенностью Anheuser - Busch (или Starbucks). Успех марки Dockers от Levi Strauss иллюстрирует важность экспансии, которая *имеет смысл с точки зрения покупателей*. Внедрение еще одного сорта продукта, ориентированного на устойчивых покупателей, является более надежным решением, чем внедрение абсолютно нового для компании продукта, а, как известно, умный стратег ищет более надежные решения.

Стратегия - скорее концентрация, чем план

Одна из причин, почему стратегическое планирование никогда не умрет, состоит в том, что без *какой-то* стратегии не может быть четкой концентрации. Некоторые организации оживляют стратегическое планирование, несмотря на свою неспособность сколько-нибудь далеко заглянуть в собственное будущее. Но роль стратегического планирования фундаментально иная. Давайте посмотрим на этот переход.

Сегодня в большинстве отраслей события происходят настолько быстро и непредсказуемо, что никто не может написать план или создать прогноз, который стоил бы того, чтобы тратить на него бумагу. Игорь Ансофф зафиксировал такое изменение в серии широких исследований. Прежняя должность г-на Ансоффа - профессор стратегического менеджмента Университета в Сан-Диего, но многие люди, занимающиеся маркетингом, ссылаются на него как на «отца стратегического планирования» благодаря важности его работ в этой сфере. Его последние работы дают, возможно, самые сильные свидетельства того, что многие традиционные методы планирования устарели. Более всего впечатляет его измерение того, что он называет «уровнем турбулентности внешней среды бизнеса». Вот шкала турбулентности по Ансоффу:

Уровень турбулентности	Название	Описание
1	Повторяемость	Нет изменений
2	Расширение	Медленные пошаговые изменения
3	Изменение	Быстрые пошаговые изменения
4	Прерывистость	Прерывистые, предсказуемые изменения
5	Сюрпризы	Прерывистые, непредсказуемые изменения

Далее, он показал во многих исследованиях, что «прибыльность компании находится на оптимальном уровне, когда стратегические и управленческие возможности соответствуют турбулентности окружающей компанию среды».¹⁸ Это, например, означает, что если ваша компания обычно сталкивалась с третьим уровнем турбулентности, но теперь находится во внешней среде с уровнем турбулентности 4,5 - переход, типичный для большинства отраслей в последние два десятилетия, - то старые подходы к стратегии и управлению приведут к неудаче с такой же степенью надежности, с какой вчера они вели к успеху. В высокотурбулентной среде, с которой теперь сталкивается большинство компаний, как обнаружил Ансофф, работают предпринимательские и творческие стратегии, в то время как реактивные и упреждающие - нет. Тем не менее, традиционные циклы планирования, когда собираются данные, выводятся показатели, создается прогноз и формулируется

долгосрочная стратегия, обычно оказываются реактивными или, в лучшем случае, упреждающими. Они не являются предпринимательскими и редко бывают творческими.

Вот почему, как мы говорили ранее, формальные процедуры планирования почти исчезли из практики большинства компаний. И вот почему Том Петере, один из самых популярных гуру менеджмента, советовал менеджерам оставить свои долгосрочные стратегические планы, чтобы разбираться в окружающем их хаосе, и обратиться к «стратегическому настрою ума», чтобы быть в состоянии способствовать «внутренней стабильности, которая содействует постоянному поиску способов измениться». Говоря другими словами, стратегическое планирование в его обычном виде мертво.

Но стратегическое планирование в конце 90-х годов испытывает что-то вроде возрождения. (Как однажды сказал Марк Твен: «Известия о моей кончине сильно преувеличены».) Вероятно, наиболее впечатляющий знак этого возрождения - все растущее значение стратегического планирования в том, что рассматривалось как его замена - в тотальном управлении качеством. И это наиболее ясно видно, если посмотреть на критерии, используемые при присуждении ежегодной награды за качество Malcolm Baldrige National Quality Award. Эти критерии меняются ежегодно в попытках выработать наилучшие стандарты управленческих процедур для американских фирм, и недавно стратегическое планирование стало рассматриваться как ключевой компонент этих критериев. Согласно Викки Спэнгол, члену жюри, присуждающего награду, «в последние годы категория 2 - стратегическое планирование - значительно эволюционировала, что расширяет ее роль и делает ее центральной точкой всей оценки». Вот как она резюмирует эти изменения: «Сфера планирования расширилась, перестав быть планированием качества и операционных улучшений и став разработкой всей стратегии бизнеса. Кроме того, больше внимания стало уделяться переводу деловой стратегии в «ключевые движущие силы бизнеса», которые могут быть использованы для развертывания стратегии во всей организации». Зачем снова извлекать стратегическое планирование на свет божий, тем более когда многие утверждают, что именно оно приводит к *необходимости* таких новых подходов, как тотальное управление качеством и перестройка самого процесса стратегического планирования? Затем, что, по словам Спэнгол, «чем выше темп изменений, тем важнее оно для понимания динамики рынка и для того, чтобы иметь стратегию, которая позволит компании опередить конкурентов в долгосрочной перспективе». Быстрые изменения делают хорошую стратегию более важной, чем когда бы то ни было. Но, - и в этом заключается парадокс, - быстрые изменения (и высокий уровень турбулентности, с которым они обычно ассоциируются) делают почти невозможной хорошую долгосрочную стратегию. Какими бы ни были основания, на которых покоится стратегия, она устареет из-за новых событий раньше, чем ее реализация пройдет хотя бы половину пути. Как вы станете решать этот парадокс - огромную потребность в хорошей стратегии в условиях, которые делают крайне трудным ее разработку?

Наиболее пригодный ответ - и ключ к возрождению стратегического планирования - заключается в том, чтобы использовать стратегию как источник концентрации и целевого направления, а не как план. Послушайте Стива Роумермана, вице-президента и стратегического управляющего Texas Instrument's Defense Systems and Electronics business (он получил награду Baldrige Award в 1992 году): «Большинство из тех компаний, что преуспело в последнем десятилетии, сделало это не благодаря тому, что прекрасно спланировало сорок кварталов. У них был стратегический план, а затем они отработали сорок кварталов более или менее в соответствии с этим планом. Люди знали, к чему стремится компания, и это общее знание облегчило достижение хорошей квартальной результативности».

Иными словами, стратегический план позволил всем сконцентрироваться на одном и том же, разделить мечту о том, чем компания должна быть. А затем каждый сделал то, что казалось ему необходимым для реализации этой мечты. Роль такого плана скорее заключается в том, чтобы сформулировать цель, а не дать направление или определенные инструкции. Предпринимательские, творческие элементы не входят в план. Они привносятся людьми, его выполняющими. Их невозможно прогнозировать. Но без некоторого соглашения по поводу того, куда предпринимательство и творчество должно вас привести, все будут тянуть воз в разные стороны.

Для того чтобы стратегические планы эффективно выполняли задачу концентрации, у каждого должно быть то, что можно было бы назвать *направлением взгляда*, - ясное видение связей между собственной работой и общей картиной стратегии организации. Нельзя импровизировать, не зная темы. American Society for Training and Development заявляет, что согласование целей, к которому ведет общее направление взглядов, «оказывает существенное влияние на эффективность работы сотрудников», поскольку «позволяет им видеть, как их работа помогает компании процветать».²²

Следовательно, стратегия все еще играет жизненно важную роль - и, возможно, теперь даже более

важную, - поскольку на турбулентных рынках только она может быть единственным неизменным маяком, ведущим к цели сквозь хаос.

Доля рынка как стратегическая цель

Значительное множество маркетинговых миссий и целей основывается на предположении, что доминирующая доля рынка - безусловный рецепт успеха. Подумайте еще раз о миссии Starbucks - «доминировать везде, где продается кофе». Это фактически задача завоевания доли рынка, и она имеет смысл, только если обладание доминирующей долей рынка ведет к какому-то вознаграждению. По причине важности предположения о доли рынка группа профессоров вместе с Институтом стратегического планирования (SPI) собрала очень подробную базу данных, содержащую информацию об эффективности тысяч предприятий и подразделений за четыре или более года. Она содержит стандартные финансовые показатели, а также многие маркетинговые и стратегические переменные, от которых, как считается, зависит финансовая результативность. В этой базе данных, названной «Влияние рыночной стратегии на прибыльность» (PIMS), обнаруживаются две удивительные тенденции. Во-первых, доля рынка и рентабельность инвестиций (ROI) в среднем изменяются вместе. Меньшая доля рынка обычно связана с более низким значением ROI, и наоборот. Фактически взаимосвязь представляет собой прямую линию, изменяющуюся от ROI равного 11 процентам для предприятий, владеющих долей рынка в 10 или менее процентов, до ROI равной 40 процентам для предприятий, чья доля рынка составляет 50 и более процентов. Вот что пишут профессора Баззелл и Гейл:

«Первопричина связи между долей рынка и рентабельностью, если оставлять в стороне связь с относительным качеством, состоит в том, что большая доля рынка дает значительную экономию затрат. У них просто ниже себестоимость единицы продукции, чем у их более мелких конкурентов. Эти преимущества обычно значительно меньше, чем утверждают с излишним энтузиазмом сторонники «опытных зависимостей ценовых стратегий». Но, тем не менее, они существенны и напрямую отражаются в более высокой марже».²³

Во-вторых, данные показывают ясную связь между уровнем качества продуктов относительно конкурентов и их рыночных долей. Данные подтверждают аргументы сторонников качества, состоящие в том, что не существует противоречия между качеством и себестоимостью. Более высокое качество ассоциируется с более крупной долей рынка и низкой себестоимостью (отсюда более высокая маржа и рентабельность инвестиций), что подтверждается реальными текущими данными тысяч компаний.

Так что же случилось с Хегох? Если фирмы в среднем получают 3,5 пункта ROI на каждые 10 пунктов доли рынка, как показывает база данных PIMS, доля рынка в 86 процентов в 1974 году должна была дать Хегох более чем 25-процентное преимущество в рентабельности инвестиций перед ее самым близким конкурентом. Как кто-то вообще мог себе позволить бросить вызов Хегох? Это именно то, что предполагалось менеджментом, и это же подразумевают многие руководители из других отраслей. (Классический пример дает американское автомобилестроение.) Однако это предположение игнорирует влияние качества. Более высокие прибыли не гарантируют господства - большую роль играет вопрос, как эти прибыли расходуются! Хегох не использовал своего преимущества для того, чтобы поддерживать лидирующую роль в области качества, и покупатели не разделили отношения руководителей компании к ее рыночной позиции.

Доля рынка отражает прошлые покупки покупателей, а не их будущие покупки, - а это некоторые руководители склонны упускать из виду, - и если появляется лучший продукт, будущие покупки не будут такими же, какими они были в прошлом. Доля рынка - хорошая цель для менеджмента, но она не является непробиваемым щитом для конкурентов, и Хегох теперь об этом знает. 5*

Анализ ситуации

На следующем этапе стратегического планирования - при ситуационном анализе - разработчики плана обычно анализируют информацию о внешнем окружении, особенно касающуюся покупателей и конкурентов. Исследование окружающей среды включает изучение ее текущего состояния и прогнозирование тенденций изменения. Кроме того, анализируют сильные и слабые стороны компании. Оценивают не только ее материальные, но и нематериальные ресурсы, такие, как квалификация персонала и имидж. Затем обращают внимание на соотношение благоприятных условий, предоставляемых внешним окружением, с определенными сильными сторонами компании.

Этот анализ приводит к пониманию того, как воспользоваться предоставленными возможностями, опираясь на отличительные сильные стороны компании. Это может потребовать, кроме всего прочего, некоторого пересмотра ранее поставленных целей. Этот критический для процесса стратегического рыночного планирования этап может использовать такие аналитические инструменты, как матрица роста рыночной доли Бостонской консультационной группы, которую мы коротко обсудим. Кроме того, эта работа поддерживает непрерывные усилия компании по изучению деловой внешней среды.

Исследование окружающей среды

Штурман не станет вычерчивать курс судна прежде, чем тщательно не исследует карту и не определит своего положения на ней. И менеджер не станет разрабатывать стратегию, не исследовав внешнее окружение. С практической точки зрения это необходимо для непрерывного мониторинга бизнес-окружения и для разработки и отладки стратегии на постоянной основе.

Но что мы понимаем под окружающей средой бизнеса? В мире стратегического планирования этот термин охватывает все важные события (а также те скрытые течения, которые могут вызвать будущие важные события) в широком диапазоне областей. Классически при изучении окружающей среды рассматриваются как благоприятные возможности, так и угрозы, и делается это в следующих областях:

- Культурная/социальная среда, включая верования, ценности и нормы поведения, которым научились деловые люди, и которые они разделяют.
- Конкурентная среда, включая изменения, происходящие с постоянными конкурентами, их цели, любые конкурентные угрозы, исходящие от предпринимателей, иностранных компаний, внедряющихся на рынки, и так далее.
- Технологическая среда, включая существующие и новые технологии, которые могут оказать воздействие на продукты и/или процессы в отрасли или связанных с ней отраслях.
- Экономическая среда, включая любые тенденции, которые могут влиять на компанию напрямую, а также все, что может оказывать влияние на покупателей и на их модели потребления.
- Политическая/юридическая среда, включая любые законодательные акты, которые могут изменить правила игры в отрасли или на рынках.
- Окружающая среда, включая природные ресурсы, от которых зависят бизнес и покупатели, любые погодные сюрпризы и вопросы, касающиеся влияния деятельности компании на окружающую среду, и способы минимизации этого влияния.

Как ясно видно из этого списка, полный ситуационный анализ должен охватывать огромный спектр вопросов. Это проект необходимых исследований. И все же, даже проведенный аккуратно и тщательно, этот анализ может не обнаружить многих важных угроз и возможностей в сегодняшнем высокотурбулентном бизнес-окружении. Наиболее впечатляющие и важные из новых направлений часто трудно извлечь из океана данных и кип отчетов. Менеджеры и специалисты по маркетингу должны учиться слушать не только сильные, но и слабые сигналы. И все больше требуется глаз, ушей и инстинктов компании, чтобы вовремя отыскать и усилить эти слабые сигналы, а затем предпринять необходимые действия. Вот почему Генри Минтцберг говорит о современных стратегиях как о «возникающих». Они могут появляться, как сорняки, из самых неожиданных источников внутри компании или даже за ее пределами, в цепи поставщиков или дистрибьюторов, ее окружающих. Исследования больше не могут быть прерогативой централизованного штата руководителей и разработчиков планов, - они настолько важны, что в них должен быть вовлечен каждый.

Взгляд внутрь организации через стратегическое окно

Как только проанализирована внешняя среда, разработчики планов традиционно исследуют ресурсы фирмы, как материальные, так и нематериальные, что часто бывает более важным. Разработчикам планов следует тщательно рассмотреть материальные ресурсы - финансовые, производственные, распределительные и другие. Кроме того, они должны проанализировать нематериальные ресурсы, такие, как имидж и культура организации, творческие и административные способности сотрудников, их отношение к компании и устойчивость фирмы в конкурентной борьбе. Состояние этих нематериальных ресурсов, хотя его и трудно оценить, может оказаться именно тем, что ведет к успеху или обрекает на неудачу.

Имеет ли Starbucks необходимые навыки и достаточно глубокий «финансовый карман», чтобы идти нога в ногу с лидирующими потребительскими брендами в битве за полки продуктовых магазинов? Мы этого не знаем точно, но если бы нам пришлось принимать решение, мы бы начали с жесткого и честного изучения самой компании.

Портфельный анализ: пришло ли время возрождения?

Вероятно, ни одна компания не внесла больший вклад в «старое» стратегическое маркетинговое планирование, чем General Electric. В 70-е годы GE реорганизовала свои сорок восемь отделов и девять товарных линий в стратегические бизнес-единицы (СБЕ). Каждая СБЕ состоит из одного или нескольких товаров, торговых марок, отделов компании или рыночных сегментов, у которых есть нечто общее, например, одна и та же система дистрибуции, схожие покупатели или одна и та же базовая технология. В то же время у каждой СБЕ есть собственная миссия, свой набор конкурентов и стратегический план. Около 20 процентов крупнейших промышленных предприятий США взяли на вооружение систему СБЕ. Например, недавно Campbell's Soup Company организовала восемь СБЕ: моющие средства, напитки, корм для животных, замороженные продукты, свежие продукты, изделия из муки, бакалея и служба питания. Большое преимущество системы СБЕ состоит в том, что она определяет компанию соответственно обслуживаемым рынкам - одна СБЕ на каждый рынок. Менее крупные фирмы часто концентрируются на одном рынке, но крупные компании легко теряют маркетинговую ориентацию без концентрации СБЕ на рынке.

Бостонская консультационная группа (BCG) предположила в 70-х годах, что СБЕ следовало бы управлять как портфелем, как управляют финансовыми инвестициями (рис. 2.2а). У различных СБЕ могут быть разные миссии, но все они работают совместно ради достижения общих целей компании. Высший менеджмент решает, какие деловые подразделения или торговые марки создавать, поддерживать, постепенно выводить с рынка или ликвидировать. Говоря коротко, компания старается постоянно оптимизировать свой портфель СБЕ, избавляясь от тех подразделений, которые не показывают должных результатов, и одновременно приобретая новые многообещающие подразделения (рис. 2.2b).

BCG в своем подходе сосредотачивается на трех факторах: росте рынка; относительной доле рынка, принадлежащей СБЕ; денежном потоке. Относительная доля рынка, принадлежащая СБЕ, определяется путем деления его доли рынка на долю рынка крупнейшего конкурента. Например, если СБЕ бритв и лезвий компании Gillette имеет 65-процентную долю рынка, а Schick, его крупнейший конкурент, имеет 16% и BIC 11 %²⁴, то их относительные рыночные доли таковы:



Рис. 2.2а. Портфельная матрица BCG

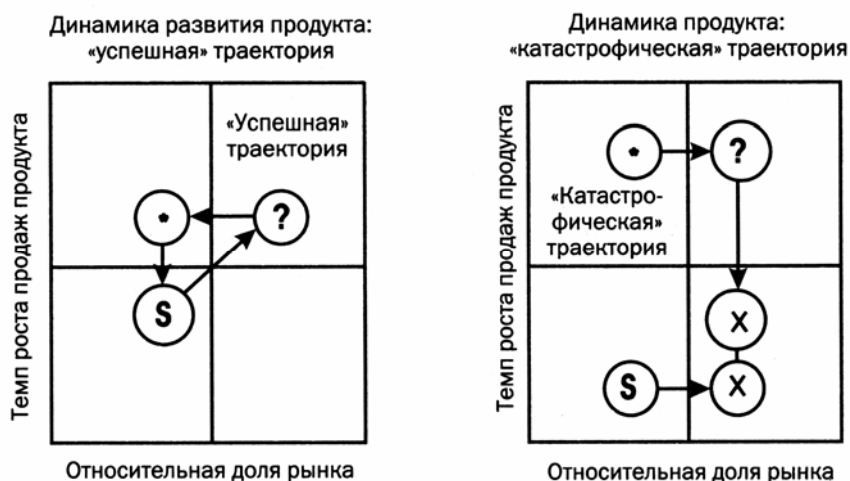


Рис. 2.2b. Возможные изменения портфеля с течением времени

Gillette	4,1	(65%/16%)
Schick	0,3	(16%/65%)
BIC	0,2	(11%/65%)

Граница, разделяющая высокую и низкую относительную долю рынка, устанавливается равной единице. Только лидер рынка может оказаться слева от этой точки. Чем больше рыночная доля лидера, тем сильнее его позиции на рынке.

СБЕ разбиваются на следующие четыре категории, соответственно денежной массе, которую они генерируют:

1. *«Звезды»*. Это СБЕ, работающие в отраслях с высоким темпом роста продаж и имеющие высокую относительную долю рынка. Звезды являются лидерами на своих рынках. Они требуют постоянных денежных поступлений для поддержания высокого темпа роста. В конце концов этот рост замедлится, и они станут «дойными коровами».
2. *«Дойные коровы»*. Это СБЕ, обладающие большей, чем конкуренты, долей медленно растущего рынка. Для них характерны высокие объемы продаж при низких издержках. Таким образом, они приносят больше денег, чем им необходимо; избыточные средства могут использоваться для поддержки других СБЕ. В случае Gillette, СБЕ бритв и лезвий дало 32% доходов компании от продаж в 1989 году и 64% ее прибыли. Рентабельность в этой СБЕ была равна 34,7%, в то время как для канцелярских товаров она составляла 15,2%, а для туалетных принадлежностей - 6,9%.²⁵
3. *«Вопросительные знаки»*. Эти СБЕ с высокими темпами роста и низкой долей рынка - проблема для менеджмента, поскольку их будущее неопределенно. Они требуют много денег только для поддержания своих позиций, не говоря уже об увеличении рыночной доли. Менеджмент должен решить, стоит ли вкладывать в них достаточные средства, чтобы сделать из них лидеров; если нет, эти СБЕ будут постепенно выводиться из портфеля.
4. *«Собаки»*. Это медленно растущие СБЕ с низкой долей рынка. Они могут зарабатывать достаточно денег, чтобы поддерживать свое существование, но не являются значимым источником средств. Такие СБЕ часто находятся на стадии выхода на какой-то рынок или постепенного ухода с него. В любом случае, их позиции ниже среднего.

Распределение СБЕ компании по различным категориям дает картину состояния ее здоровья. Но такой анализ требует и учета направления, в котором движется каждая СБЕ. Компании предпочитают превращать «вопросительные знаки» в «звезды» и, по мере замедления роста, в «дойных коров», которых можно использовать для финансирования других «вопросительных знаков». Это точно такая же цепочка, которая была в Gillette, где избыточные финансовые средства, полученные от торговли бритвами и лезвиями, направлялись в подразделение одноразовых зажигалок. В итоге зажигалки Stricket стали звездой.

Портфельный подход помогает в разработке маркетинговых стратегий. Следующие основные стратегии тесно связаны с этим подходом.

- *Наращивание*. Эта стратегия пригодна для «вопросительных знаков», если из них хотят вырастить «звезд». Фирма вкладывает значительные средства в улучшение качества,

разработку кампаний по продвижению или в субсидирование снижения цены - и все для того, чтобы побить конкурентов.

- *Удерживание.* Эта стратегия используется для защиты «дойных коров» и «звезд». Лидер просто защищает свою долю рынка и поддерживает лояльность покупателей.
- *Сбор урожая.* Когда будущее слабой «дойной коровы», «собаки» или даже «вопросительного знака» кажется туманным, наилучшая стратегия может состоять в том, чтобы извлечь из этой СБЕ по возможности большую прибыль, после чего вывести ее с рынка. Расходы на маркетинг (и в особенности на продвижение), исследования и развитие сокращаются; делается упор на производственную экономию; сокращается потребительское обслуживание. Говоря коротко, все издержки снижаются, и из СБЕ «выдаивается» все.
- *Удаление.* Когда у «собаки» или «вопросительного знака» нет будущего, их продают или выбрасывают из портфеля, поскольку средства, необходимые для их финансирования, можно использовать выгоднее.

Матрица конкурентной позиции

Матрица может быть модифицирована для анализа позиции продуктов относительно конкурентов. На рис. 2.3 изображены десять ведущих марок пива по состоянию на 1990 год. Темп роста рынка здесь не используется, поскольку он один и тот же для каждой марки, присутствующей на рынке (общий объем продаж пива в Америке в 1990 году вырос на 3,1 процента в сравнении с 1989 годом, но в предыдущие три года оставался на одном уровне). Вместо этого используется рост продаж каждой марки, чтобы показать, какая из них росла быстрее. Иногда, как на этой иллюстрации, рост каждой марки оценивается в отношении к росту рынка в целом, чтобы показать, росла или снижалась рыночная доля марки. (В этом случае годовой рост дохода от продажи-марки или единицы продукции делится на годовой рост рынка, или текущая доля рынка делится на долю рынка в предыдущем году, чтобы найти процентное изменение рыночной доли, как на рис. 2.3.)

На рис. 2.4 показаны данные, которые мы использовали, чтобы создать матрицу конкурентной позиции для американского рынка пива. Подобный анализ может представить рынок в новом свете. У лидера продаж, пива Budweiser, была сильная относительная доля рынка, но слабый рост - его доля буксовала. Актуальными марками были Coors Light и Miller Genuine Draft, которые значительно увеличили свою долю в 1990 году. Однако результирующие денежные потоки матрицы BCG здесь не всегда применимы, поскольку конкурирующие марки могут принадлежать разным компаниям. Этот анализ можно продолжить и далее, определив производителя каждой марки и сравнив портфели компаний, или рассмотрев вместо торговых марок сами компании. Например, можно обнаружить, что самая большая доля рынка в 43,4 процента принадлежала компании Anheuser -Busch и что ее продажи выросли на 7 процентов, что более чем в два раза быстрее роста рынка в целом. Кроме того, можно было бы обнаружить, что доля пивоваренной компании тесно связана с ее эффективностью. Три ведущие компании - Anheuser -Busch, Miller и Coors - обеспечили рост на рынке пива в 1990 году. (Разумеется, вам следовало бы обновить эти данные, прежде чем принимать какое-либо решение о работе на рынке с той или иной маркой пива или иным продуктом!)

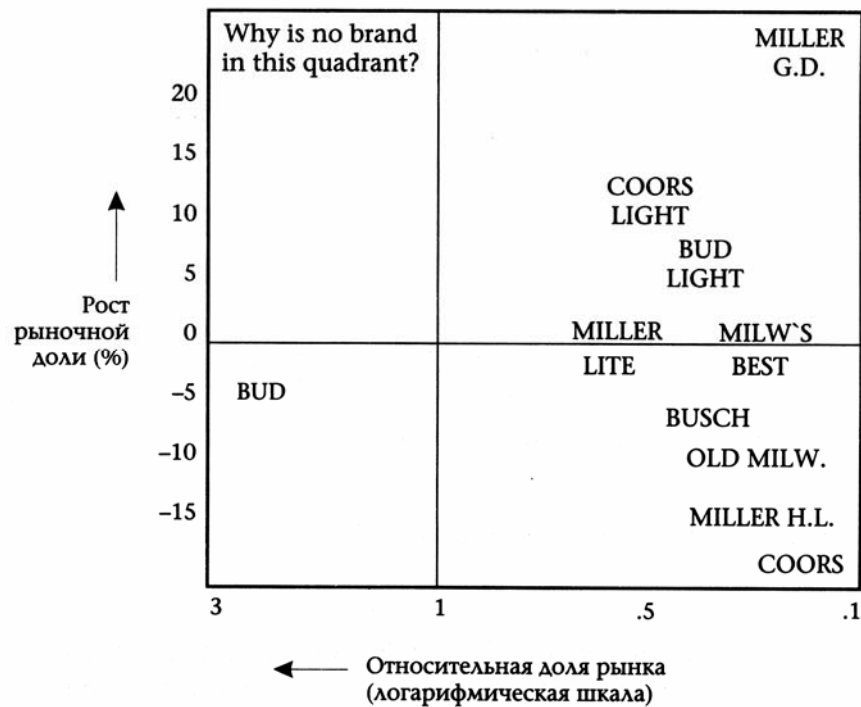


Рис. 2.3. Матрица конкурентных позиций лидирующих марок пива в 1990 году

Кроме того, можно построить матрицу, сравнивающую легкое и обычное пиво, которая показала бы, что из 25 ведущих марок единственным легким пивом, которое теряло долю рынка в рассматриваемый период, было Old Milwaukee Light. Вместе с тем легкому пиву в 1990 году принадлежала доля рынка примерно в 30 процентов, а годовой рост составил 12,5 процента. А если изучить общее положение в пивоваренной отрасли, то станет ясно, что неудачи Old Milwaukee Light отражают финансовые проблемы ее материнской пивоваренной компании Stroh, которая в 1998 году сократила расходы на рекламу этого пива и другие маркетинговые расходы в попытке выжать прибыль из своих торговых марок, а в итоге потеряла 12 процентов объема продаж. Этот анализ показал бы также, что в данный момент легкое пиво демонстрирует наилучшие результаты на пивном рынке.

Марка	Доля поставок в 1990 г.	Доля поставок в 1989 г.	Процентное изменение доли	Относительная доля рынка в 1990 г.
Budweiser"	25.2%	25.9%	2.7%	2.40
Miller Lite	10.5	10.5	0	.42
Coors Light	6.2	5.6	10.7	.25
Bud Light	6.1	5.7	7.2	.24
Busch	4.6	4.8	-4.2	.18
Milwaukee's Best	3.6	3.6	0	.14
Old Milwaukee	3.3	3.6	-8.3	.13
Miller High Life	3.2	3.8	-15.8	.13
Miller Genuine Draft	3.0	2.4	25.0	.12
Coors	2.2	2.7	-18.5	.09

Вычисления:

$$25.2/25.9 = 0.97; 0.97 - .1 = 0.027 \times 100 = -2.7\%$$

$$25.2/10.5 = 2.4$$

Рис. 2.4. Анализ конкурентной позиции

Этот пример иллюстрирует фундаментальный принцип нового стратегического планирования: фирма должна творчески использовать доступные ей приемы и информацию, чтобы по-новому увидеть свою позицию на рынке и имеющиеся возможности. Недостаточно использовать все те же старые матрицы, которые рассматривались в прошлом году, даже если они столь почтенны, как матрица BCG. Важно задаваться разумными вопросами («Светлое или обычное пиво приводит к росту в пивной промышленности?») или «Теряет ли свою долю рынка лидирующая торговая марка?») и творчески подходить к анализу, чтобы дать исчерпывающий ответ на эти вопросы. Фирма, которая

ставит разумные вопросы раньше своих конкурентов, может оказаться в состоянии первой воспользоваться открывающимися возможностями.²⁶

Нужно заметить, что сегодня никто уже не использует матрицу BCG как краеугольный камень планирования. Она существует только в учебниках национальных школ бизнеса. И все же этой модели планирования присуща фундаментальная мудрость, и ею не стоит пренебрегать. Возможно, есть даже смысл вернуться к этому инструменту - по крайней мере, в модифицированной форме.

Сильнейший аргумент в пользу матрицы BCG состоит в том, что темпы роста рынка и рыночные доли все еще остаются хорошими индикаторами стратегического потенциала. Что лучше при прочих равных условиях: торговая марка с низкой долей на зрелом, медленно растущем рынке или марка с большой долей на динамичном, быстро растущем рынке? Как видите, тут есть то, что следовало бы сохранить!

Неизменная надежность подхода BCG подчеркивается последней работой по вопросам стратегии двух ведущих специалистов компании Bain & Company, которая позиционирует себя как международная консалтинговая компания в области стратегии. Авторы исследований, проведенных компанией Bain & Company, проанализировали распространенное мнение о том, что «прибыльность зависит от рыночной доли», путем определения прибыльности и других переменных в широком спектре потребительской продукции. Что они обнаружили? Сюрприз! «Вместо этого, прибыльность торговой марки определяется как долей рынка, так и характером категории, или товарным рынком, на котором конкурирует торговая марка». В частности, «относительная доля рынка, принадлежащая торговой марке, оказывает различное воздействие на прибыльность в зависимости от того, доминируют ли в данной категории премиальные торговые марки или дисконтные».²⁷ Если рассматривать это открытие в контексте матрицы BCG, то выясняется, что на конкурентных рынках потребительских продуктов США 1990-х годов:

- относительная доля рынка все еще оказывает важное влияние на рентабельность инвестиций (ROI);
- доля рынка все-таки определяется привлекательностью самого рынка;
- однако темп роста рынка представляется менее важным, чем ориентированность рынка на торговые марки или цену.

Заметьте, что привлекательность рынка, хотя и является ключом к прибыльности, *не* представлена в достаточной мере скоростью роста рынка. Это может отражать печальную реальность, состоящую в том, что большинство марок, представленных в исследовании, находятся на схожих по зрелости, медленно растущих рынках. Но, какова бы ни была причина, важно то, что матричный подход к прогнозированию будущего успеха работает и сегодня, до тех пор, пока вы модифицируете матрицу, заменяя в первоначальную переменную «медленный рост против быстрого роста» на переменную «премиальная марка против дисконтной марки». В остальном надежность портфельного подхода к переменным «рыночная доля» и «привлекательность рынка» *остаётся в силе*.

Мы хотим глубже ознакомить вас с этой школой стратегического планирования, показав варианты модели BCG, которые дают пользователю больший контроль над переменными и, следовательно, облегчают адаптацию модели к меняющимся рыночным условиям.

Бизнес-экран GE

GE разработала более гибкую, более многомерную матрицу, основываясь на теории, состоящей в том, что портфельный подход не следовало бы ограничивать относительной долей рынка и ростом рынка. Слишком большое внимание к этим двум переменным может помешать разглядеть многие другие факторы, делающие привлекательным бизнес или торговую марку и указывающие на их силу. Но и здесь относительная доля имеет наибольшую важность, поскольку крупномасштабное производство и «кривая опыта» дают крупнейшему производителю существенное преимущество в себестоимости (кривая опыта отражает снижение себестоимости единицы продукции при увеличении производства этой продукции; это результат накопления опыта, а не прямая экономия, обусловленная крупномасштабным производством). И все же «кривая опыта» не всегда применима. В результате такого открытия многие специалисты по стратегическому планированию вышли за рамки подхода «BCG», обратившись к другим подходам, которые полагаются на множественные измерения способности фирмы к успешной конкуренции. Один из первых и наиболее известных альтернативных подходов - график благоприятных инвестиционных возможностей или бизнес-экран, разработанный в GE.²⁸

При этом подходе СБЕ классифицируется соответственно тому, насколько хорошо она показывает себя с точки зрения измеряемой меры успеха, рассматриваемой как сила бизнеса. Отрасли, в которых

действуют СБЕ, классифицируются на основании измерения благоприятных возможностей, которые показывают привлекательность отрасли. Среди показателей силы бизнеса - качество продукта, производимого СБЕ, чувствительность к цене, знание рынка, технологические возможности, имидж и т.д. Привлекательность отрасли определяется такими факторами, как интенсивность конкуренции, сезонность продаж, юридические ограничения, важность технологических изменений и т.п. (рис. 2.5). Не все эти факторы могут быть измерены столь же объективно и точно, как рост рынка, относительная доля рынка и финансовые потоки. С другой стороны, метод GE обеспечивает существенно большую гибкость и полноту, чем подход BCG.

Бизнес-экран используется следующим образом. Девять клеток, показанных на рисунке, размещаются в трех зонах. В GE эти клетки покрасили в зеленый, желтый и красный цвета, поэтому данный метод часто называют «светофором». Три зоны в левом верхнем углу показывают привлекательные отрасли, соответствующие сильным сторонам СБЕ. Здесь инвестициям дается «зеленый свет». Три клетки, расположенные по диагонали, показывают среднепривлекательные отрасли. Их цвет желтый, что означает предупреждение; эти СБЕ обычно требуют стратегий, направленных на поддержание их текущей рыночной доли. Три клетки в нижнем правом углу показывают слабые СБЕ, для которых наилучшим выбором могут быть стратегии «сбора урожая» или «удаления». Круги, обозначенные буквами А - G, представляют СБЕ; их размеры пропорциональны масштабам отраслей, в которых они конкурируют. Сектора, вырезанные в кругах, показывают рыночную долю СБЕ в отрасли.

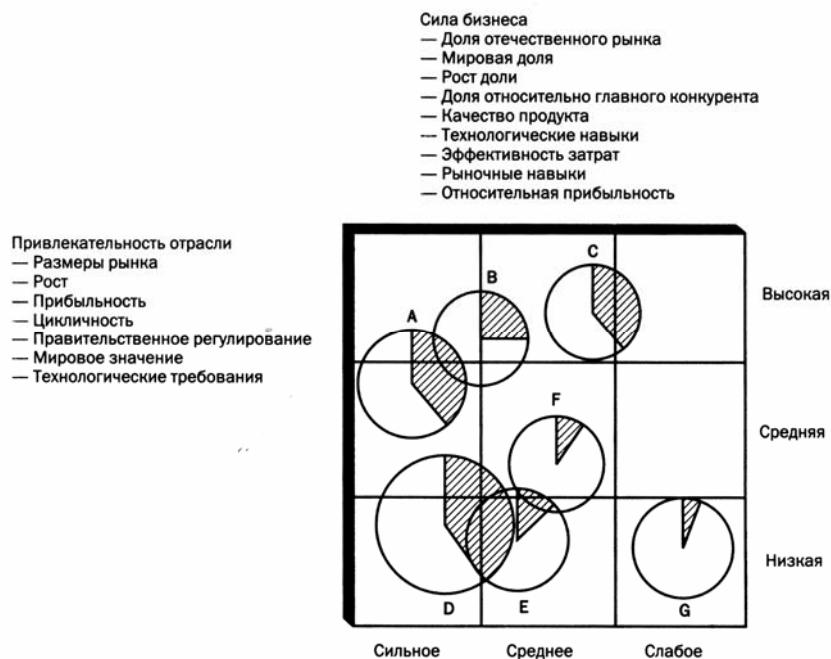


Рис. 2.5. Бизнес-экран GE

История бизнес-экрана GE отражает всю историю стратегического планирования. Разработанный в 70-х годах Вильямом Ротшильдом из GE и Майком Алленом из консультационной фирмы McKinsey & Company, этот инструмент тщательно и кропотливо применялся в процессе годового планирования и прогнозирования большим централизованным штатом плановиков GE. Однако сегодня, если верить словам Брюса Банча из GE, бизнес-экран отнимает слишком много времени и больше не используется в GE. Фактически, сегодня свои права на этот метод не заявляет ни GE, ни McKinsey (в ответ на запрос, касающийся разрешения воспроизвести его в данной публикации). Когда-то этот метод был законным наследником трона, а сегодня он бездомный сирота! (Он остается стандартом в учебных программах школ бизнеса и не теряет своей важности для тех концепций, которые представляет, несмотря на то, что не используется широко.)

Что же случилось? СБЕ GE и многих других компаний, которые были с помощью бизнес-экрана определены как весьма успешные, не обязательно оказывались лучше других СБЕ. Они обязаны были быть лучше, никто не взялся бы спорить с тем, что у них великолепные возможности. Тем не менее, линейные менеджеры GE не всегда знали, как воспользоваться этими возможностями, и кто-то

другой, - может быть, кто-то из Европы или Японии - пользовался этими возможностями более эффективно. Кроме всего прочего, эта модель не учитывает *фактора тройной концентрации*.

Из-за проблем реализации стратегий, выбранных с помощью данных матриц, крупные компании, и в их числе GE, передали задачи планирования на уровень линейных менеджеров и сократили центральный штат. Например, в 1984 году Майкл Найлор, директор по стратегическому планированию GE, заявил, что «ответственность за планирование несут все линейные менеджеры», и добавил, что «роль специалиста по планированию заключается в том, чтобы инициировать изменения, а не планировать деятельность каждого подразделения».³

Поучителен пример Major Appliance Business Group компании GE. Штат, занимавшийся централизованным планированием в начале 50-х годов, превышал 50 человек. Хотя некоторые требования специалистов по планированию были правильными, - например, они заранее увидели угрозу 70-х годов, связанную с японскими конкурентами - операционные менеджеры сопротивлялись растущей власти плановиков и были склонны игнорировать их советы. Они, например, продолжали игнорировать Японию как своего главного конкурента. В других случаях разработчики планов оказывались совершенно неправы - их сосредоточенность на цифрах не позволяла им видеть реальностей воплощения замыслов. Как заключил Роджер Шипке из GE, когда в 1982 году возглавил вышеупомянутую группу (и уволил плановиков), «невероятное количество выводов было сделано этой группой в полной изоляции; у нас было слишком много ложных предположений, ведущих к неверным стратегиям».³¹

В 1984 году журнал *Business Week* провел интересное исследование, проследив на случайной выборке 33 запланированных стратегии, описанных в журнале в 1979-80 годах. Итог: 19 очевидных провалов и лишь 14 явных успехов,³² В том году многие разработчики планов потеряли свою работу!

Стратегическое планирование и реорганизация процесса

Итак, что делает GE сегодня? Хороший пример дает их подразделение, выпускающее выключатели. Эта СБЕ, находящаяся в стадии стагнации на зрелом рынке, провалилась бы на всех контрольных тестах, но, учитывая миллиардный годовой доход, вряд ли было целесообразным выводить ее с рынка и отдавать рынок таким конкурентам, как Seimens и Westinghouse. Кроме всего, если какой-то урок и можно извлечь из старых моделей планирования, так это тот, что прибыль не обязательно приносит быстрорастущее подразделение с большой долей рынка. (Как определил Стефен Хардис, вице-президент по планированию Eaton Corporation: «Самое время спросить, почему нее все мы не уходим в быстрорастущий бизнес? Потому что он не всегда приносит высокую прибыль. Если бы существовал ад для разработчиков планов, над его входом было бы высечено: «Дойная корова».)³³ Вместо того чтобы уводить подразделение с рынка, GE консолидировала операции, заменив шесть своих заводов, выпускающих выключатели, одним (в Солсбери, штат Северная Каролина).³⁴

Затем менеджмент оценил проблему, но не традиционным образом, запросив отчет у плановиков и консультантов. Вместо этого руководители сформировали междисциплинарную команду специалистов, занимающихся производством, маркетингом, дизайном, и попросили их найти, как сделать прибыльным производственный процесс. Группа решила, что конкурировать надо, опираясь на скорость, и указала цель: уменьшение времени производства с трех недель до трех дней.

Такое радикальное изменение не могло быть проведено в рамках существовавшего процесса, при котором инженеры GE, выбирая комплектующие из 28000 возможных вариантов, производимых GE, разрабатывали уникальное устройство для каждого покупателя, которое потом собиралось заводскими рабочими вручную. Итак, группа реорганизовала производственную линию, сократив число комплектующих до 1275, что позволяло собирать устройства, необходимые покупателям. Затем группа разработала экспертную компьютерную систему, которая могла автоматически преобразовывать требования покупателей в инструкции для станков. Это исключило из процесса инженеров и задержку, необходимую для разработки заказанного устройства. Кроме того, команда увеличила количество станков и повысила автоматизацию производственных процессов.

И, наконец, команда разрешила производственные проблемы, связанные с человеческим фактором. Важнее всего оказались задержки, связанные с принятием решений. Вот что говорит репортер из журнала *Fortune*:

«Решение состояло в том, чтобы освободиться от линейных контролеров и инспекторов по качеству, уменьшив число организационных уровней, разделяющих рабочих и менеджеров завода, с трех до одного. Все, чем обычно занимались эти промежуточные менеджеры - график отпусков, качество,

правила работы, - вошло в область ответственности самих 129 рабочих, которые разделились на команды по 15-20 человек. И что бы вы думали? Чем больше ответственности GE возлагала на своих рабочих, тем быстрее решались проблемы и принимались решения».³⁵

Благодаря проведенным в GE изменениям себестоимость снизилась, качество улучшилось, а покупатели были уверены, что возможности выбора для них расширились. Поставки осуществлялись в три дня, как и предполагалось; отставание снизилось с двух месяцев до двух дней; моральный дух сотрудников поднялся; и, несмотря на отсутствие роста рынка, рыночная доля выросла. Статистика за 1989 год, например, была просто удивительной: производительность возросла на 20 процентов, а рентабельность инвестиций (ROI) составила более 20 процентов. Но было совсем не просто превратить эту «собаку» в «звезду». Проект начался в 1985 году, за четыре года до получения тех ошеломляющих результатов, о которых мы говорим. Все должно было измениться, от производственных линий и процессов до корпоративной структуры и культуры. Не каждый линейный менеджер способен руководить такой трансформацией, но чтобы ее провести, определенно нужны были линейные менеджеры. Никакой централизованный штат плановиков не принял бы подобных целей, а если бы принял, то не достиг бы их. Новый подход к планированию потребовал от менеджеров многого. Именно менеджеры должны руководить изменениями; они должны быть готовы передать властные полномочия вниз; и они должны учиться использовать команды, и работать в них. Как говорит об этом Роджер Шипке из GE: «Теперь вопрос в том, смогут ли они разработать стратегию для своего бизнеса? Некоторые смогут, некоторые нет». Когда он возглавил группу, только один из четырех топ-менеджеров смог это сделать. Остальные были уволены.³⁶

Чтобы добиться успеха при новом подходе к планированию, требуется сломать барьеры, разделяющие компанию и покупателей. Сегодня GE в телевизионной рекламе и на упаковке, например, предлагает воспользоваться своим телефонным центром ответов на вопросы. В этот центр, работающий круглосуточно, можно позвонить совершенно бесплатно. Ежегодно принимается несколько миллионов звонков. Фрэнк Соненберг из Ernst & Young's Consulting Group говорит, что «сделав информацию легко доступной покупателям, GE добилась лояльности торговой марке на поле с жесткой конкуренцией».³⁷

План: быть лучшими

В старом стратегическом планировании цели зачастую отражали желаемые финансовые показатели или представляли собой общие слова относительно того, что было бы наиболее разумным в сложившихся обстоятельствах. Но японские конкуренты играли по другим правилам. Они не видели ничего неправильного в том, чтобы конкурировать с традиционными лидерами, например, в области копирования или автомобилей, даже несмотря на то, что выход на американский рынок этих продуктов не согласовывался с предписаниями портфельных моделей BCG или GE. Производство выключателей GE - и связанный с ними бизнес - ушло далеко от традиционных ожиданий, благодаря настолько радикальным улучшениям, что стало возможным наращивать прибыль, улучшать качество и увеличивать долю рынка, вопреки отсутствию роста на рынке в целом. Откуда берутся цели, подобные этим, и как их можно достичь, если более умеренные цели старого стратегического планирования часто не достигались? Пример Херох поможет ответить на эти важные вопросы.

В 1983 году, когда директор-распорядитель Херох Дэвид Керне решил оказать сопротивление напору конкурентов, он объявил о начале кампании тотальной борьбы за качество. Для непосвященного тотальная борьба за качество означает более жесткий контроль качества и большее количество проверок. Речь шла о другом. Программы тотального качества устраняют проверку качества и сосредотачиваются на том, чтобы все было правильно с первого раза («все» может означать соответствие стандарту, соответствие потребностям или соответствие скрытым потребностям, что обсуждалось в главе 1). Это означает, что каждый должен делать свою работу правильно или останавливать процесс, если что-то сделано неправильно. В тотальную борьбу за качество вовлечены также поставщики и дистрибьюторы. (McAlpin Industries, поставщик Херох, сегодня посылает своих менеджеров на курсы качества, проводимые Херох, разрабатывает свои комплектующие вместе с командой Херох, а аудиторы из Херох присутствуют на ее производственных площадках.) Борьба за тотальное качество затрагивает каждый процесс, происходящий в компании, от производства до продаж и обслуживания покупателей. Чтобы добиться всеобщего качества, Херох возложила ответственность за него на тех людей, которые лучше всего знают каждый процесс, - на работников самого низкого звена.

Программы такого типа для большинства компаний связаны с огромной жертвой - изменением корпоративной культуры. Инициативы сотрудников должны поощряться, и сотрудников больше нельзя наказывать за ошибки. В противном случае они не будут докладывать об этих ошибках. Сотрудники должны владеть статистическими методами, необходимыми для того, чтобы следить за качеством своей собственной работы и повышать его. И они должны учиться совместной работе в командах при решении проблем или обдумывании способов улучшения работы.

Первым шагом, который сделал Керне для запуска программы качества, было обращение к 100 000 рабочих компании, потому что задача борьбы за удовлетворение нужд покупателя должна была лечь на их плечи.³⁹ И они более чем доказали, что способны справиться с такой задачей. Например, в 1990 году команда сотрудников из отделов продаж, дистрибуции и бухгалтерии нашла, как сэкономить Хегох 200 миллионов долларов на товарно-материальных запасах.⁴⁰

Вероятно, наиболее трудной частью процесса изменения корпоративной культуры является открытое признание того, что ранее в ней что-то было неправильно. Однако, что бы это ни было, здесь лежит корень всех проблем, и он должен быть вырван. Старая культура становится консервативной силой, не дающей менеджерам и сотрудникам сосредоточиться на нуждах покупателей и ограничивающей степень обучаемости и мобильности организации. В Fuji Хегох программа борьбы за тотальное качество началась с признания того факта, что существует несколько довольно серьезных проблем, и они носят скорее системный характер, чем вызваны ошибками какого-то отдельного менеджера или группы. Хайдеки Кайхацу, один из директоров Fuji Хегох, объясняет:

«Первый шаг заключался в том, чтобы понять те проблемы, с которыми сталкивается компания, и выяснить, почему они возникают. Этот внутренний анализ выявил ряд удивительных фактов:

- Наша руководящая роль сделалась фрагментарной и непоследовательной.
- Наши менеджеры стали самодовольными, высокомерными и утратили ощущение срочности.
- Мы не уделяли достаточного внимания требованиям покупателей.
- Мы обнаружили, что наш процесс разработки новых продуктов чрезвычайно небрежен и потому неприемлем.
- Мы слишком сильно полагались на американские достижения в области дизайна.
- Процесс разработки продуктов был медленным, а перекрестное функциональное взаимодействие - недостаточным.
- Мы не осознавали значения тесных связей с нашими поставщиками».⁴¹

Во времена старого стратегического планирования карьера менеджера могла быть разрушена, выступи он хотя бы с одним из этих критических замечаний. Фактически это одна из причин процветания консультационных фирм: когда знаешь, что вестник будет казнен, стремишься за любую цену нанять кого-то другого, чтобы он доставил известие! Но отчаянное положение компании заставило менеджеров Хегох отказаться от этих игр и честно взглянуть на свою компанию. В результате возник невероятно большой список основных проблем.

Однако чтобы их решить, недостаточно было указать на решения как на стратегические цели. Как провести изменения, и насколько они должны быть велики, чтобы задача была разумно решена? Как разбить задачу на более мелкие и достижимые цели? Решения невозможно было найти внутри самой компании, - требовались слишком радикальные перемены. Но, несомненно, они могли быть найдены в принципе. Без сомнения, существовали компании, которые могли бы послужить моделью; компании-лидеры в каждом из отдельных процессов, которые Хегох предстояло перестроить. Осознавая это, Хегох создала один из наиболее важных приемов нового планирования - эталонное тестирование.

Обучаемая организация

В те дни, когда стратегическое планирование означало вычерчивание кипы матриц роста рыночной доли, широко предполагалось, что обучение организации идет нога в ногу с количеством выпускаемой продукции. По мере того, как компания выпускает больше продукции, растут навыки и опыт ее производства, а себестоимость падает. Это одна из причин, почему BCG вычерчивала на своих матрицах относительную долю рынка. Фирма, которая удерживала самую большую долю, предположительно производила наибольшее количество продукции, и, следовательно, знала, как снизить ее себестоимость. Теперь японцы продемонстрировали нам, что конкурент с меньшей долей

рынка может учиться быстрее, и что обучение может повышать качество, а не только снижать издержки, и американским менеджерам пришлось пересмотреть всю концепцию обучаемости. С новой точки зрения, тип изменений, которые произошли в Xerox и GE, оказался успешным потому, что эти изменения значительно повысили темпы обучения этих организаций.

Рэй Стэйта из Analog Devises утверждает, что скорость обучения организации - ключ к конкурентоспособности. В частности, он утверждает, что в Analog Devises и во многих других американских компаниях совершенствование продуктов и процессов не является самым узким местом. Узкое место - инновации в области менеджмента». ⁴¹ После того как Р. Стэйта поставил перед собой задачу решить эти вопросы в Analog Devises, он обнаружил, что обучение организации ведет к инновациям в области менеджмента. «Я рассматриваю обучение организации как принципиальный процесс, с помощью которого рождаются инновации в менеджменте. Фактически я бы даже сказал, что скорость, с которой учатся люди и организации, может стать единственным неизменным конкурентным преимуществом». Это заключение заставило его сосредоточить все свое внимание на вопросе, как использовать процесс стратегического планирования и программы тотального качества для увеличения скорости обучения в компании. Кстати, то, как он пришел к этому заключению, дает пример нового подхода менеджеров к поиску путей обучения организации. Р. Стэйта присоединился к группе менеджеров, работавших с двумя профессорами Массачусетского технологического института над разработкой и обменом идеями в этой области. ⁴¹ Например, Р. Стэйта осознал ключевую роль, которую играет «обучаемость» организации, под влиянием одного из членов этой группы - Эйри Дегеуса, директора группы планирования Shell International.

Пример. Эталонное тестирование в Xerox

Эталонное тестирование как способ проверить конкурентную позицию продукта стали использовать в Xerox с 1979 года. Согласно Роберту Кэмпбу из U. S. Marketing for Xerox's Business Services, «сравнивались выбранные продукты; сравнивались возможности и характеристики конкурирующих копировальных машин; сравнивались отдельно взятые механические компоненты». ⁴² Такой обратный ход инженерной мысли был естественным ответом на посягательства японских конкурентов. Но в рамках программы качества Xerox эталонное тестирование пошло дальше простого сравнения конкурирующих продуктов и включило в себя сравнение процессов и компаний из других отраслей.

Например, для контрольного тестирования Xerox использовала L.L. Bean. Рассказывает Кэмп:

«Когда [мы] впервые сообщили нашему менеджменту, что собираемся оценить себя в сравнении с L.L. Bean, нам не поверили. Но мы многое узнали в результате такого сравнения. Статистические данные относительно скорости отгрузки товаров со склада... показали, что они были способны это делать почти в три раза быстрее, чем в Xerox». ⁴³

Это означало, что в L.L. Bean клиентские заказы оформляются быстрее, чем в Xerox. Тогда Xerox ввела компьютеризованную систему, сходную с той, что использовалась в L.L. Bean. Эта система, согласно Кэмпбу, «делала сознательные усилия по сокращению заполняемых при заказе документов и минимизировала расстояния, которые должны преодолевать кладовщики». С этого момента Xerox стала оформлять заказы быстрее. Это пример того, что сегодня в Xerox называют «функциональным эталонным тестированием». Далее приведены определения четырех методов эталонного тестирования, используемых в Xerox:

1. Внутреннее эталонное тестирование сравнивает деятельность компании с внутренним образцом, например, с заводом, проводившим успешные новации в определенной сфере.
2. *Конкурентное эталонное тестирование* заключается в сравнении с отдельными конкурентами; обратный инжиниринг конкурирующего продукта - один из примеров.
3. *Функциональное эталонное тестирование* происходит, когда «мы сравниваем функцию с функцией в широком диапазоне различных типов отраслей», как было в случае с L.L. Bean.
4. *Общее эталонное тестирование* рассматривает фундаментальные деловые процессы, общие для любой отрасли, такие, как оформление заказов, обслуживание потребителей, разработка стратегий. В этом случае Xerox «рассматривает широкую перекрестную выборку» из различных отраслей, «чтобы убедиться, что действительно знает о наилучших примерах в этих отраслях», опять-таки, согласно Кэмпбу.

Процесс эталонного тестирования в различных его формах дает Xerox практический способ ставить перед собой радикальные цели - компания попросту находит другие компании, являющиеся лучшими в какой-то определенной (часто узкой) области и изучает, как они этого достигли. Директор-распорядитель Xerox Керне определяет это коротко как «непрерывный процесс измерения продуктов, услуг и практики главных конкурентов или тех компаний, которые являются лидерами отраслей». ⁴⁴ Согласно Керне, этот процесс должен быть непрерывным, поскольку «мы осознаем, что участвуем в гонке, где нет финишной прямой. Мы растем, растут и наши конкуренты». ⁴⁵ Xerox не может позволить себе успокоенности, и новые инструменты планирования дают компании возможность успешно конкурировать в сегодняшней среде. Керне добавляет, что «пять лет назад мы нашли бы это обескураживающим. Сегодня мы находим это

Обучаемая организация - это адаптирующаяся организация. Она способна заново изобрести собственную структуру и функции и переопределить самое себя в ответ на вызовы рынка и изменение запросов покупателей. Необходимость быстрых и разумных изменений очевидна: многие менеджеры считают способность к адаптации ключевым фактором успеха и делают ее краеугольным камнем своих стратегий. Это требует передачи власти и инициативы на низовые уровни организации, что понуждает людей думать усерднее и учиться быстрее - и предоставления им свободы это делать. Но, по наблюдениям Р. Стэйта, «организации могут учиться лишь с той скоростью, с которой учится самое медленное звено».⁵⁰ А во многих случаях самое медленное звено - менеджмент.

Обучаемый менеджер

В 1983 году, примерно в то время, когда Хегох начала проводить свою программу тотальной борьбы за качество, профессор Элиот Карлисл из Массачусетского университета записал рассказ - фактически притчу - об измученном менеджере, который оказался в самолете рядом с другим, преуспевающим менеджером, и услышал от него совершенно иное представление об административном мышлении. Вот что сказал ему этот наставник:

«Знаете, - пробормотал он, - когда вы пытаетесь думать, оказывается, что это практически невозможно делать на работе. И не только из-за того, что вас постоянно отрывают от этого занятия, но, что не менее важно, потому что вся психологическая и физическая среда, в которой работают менеджеры, мешает намерениям и понуждает к активным действиям. Чем выше уровень управления, тем более важна роль размышления и менее важна деловая активность, но мы так часто зависим от условий, продвигаясь вверх по карьерной лестнице. Сколько найдется боссов, готовых сказать слова поощрения подчиненному, увидев, что тот сидит за столом, откинувшись на спинку стула и уставившись в пространство отсутствующим взглядом? Скорее всего, последует вопрос, что, черт возьми, он делает. И если этот несчастный ответит: «Думаю», скорее всего, он услышит совет перестать думать и вернуться к работе».⁵¹

Хотя сегодня существует широкое понимание необходимости думать усерднее, - и, что является обратной стороной медали, необходимости учиться и приспосабливаться быстрее, - менеджеры все еще страдают от условности, упомянутой в цитате. Фактически эта условность тем сильнее, чем выше положение, которое вы занимаете в своей организации. Согласно профессору Гарвардской школы бизнеса Крису Арджирису:

«Любая компания, которая стремится к успеху в жесткой деловой среде 90-х годов, должна, прежде всего, решить главную дилемму: успех на рынке все больше зависит от обучения, но при этом большинство людей не имеют представления о том, как им учиться. Более того, те сотрудники организации, о которых принято думать, что они более других преуспели в обучении, фактически не лучше других. Я говорю о тех хорошо образованных, энергичных и увлеченных профессионалах, которые занимают ключевые руководящие посты в современных корпорациях».⁵²

Согласно этому взгляду, именно старший менеджмент встает на пути обучения и адаптации организации к внешним условиям и, следовательно, на пути движения организации к рыночному успеху. По Арджирису, проблема заключается в том, что привычное человеческое мышление бессознательно защищает самое себя, поддерживая свою власть и подавляя конфликтные и негативные точки зрения. Такое поведение ослепляет людей и компании, которые они возглавляют, не давая увидеть угрозы и возможности, которые немедленно были бы обнаружены действительно свободным и открытым к обучению умом. Следовательно, эффективные и постоянные изменения в любой организации должны начинаться наверху, с самопроверки и изменения поведения ее лидеров. Новое стратегическое планирование и вызовы, которые бросает рынок, заставляя к этому новому планированию прибегнуть, выводят этот вопрос на самую передовую позицию. Вот как это видится еще одному профессору Гарвардской школы бизнеса, Розабет Мост Кантер: «Давление конкуренции заставляет корпорации принимать на вооружение новые гибкие стратегии и структуры». Это принудительные изменения характера работы менеджеров.

«Старые основы административной власти расшатаны, и их место занимают новые инструменты руководства. Менеджеры, чья власть основывалась на иерархии, приученные к ограничению сферы личной ответственности, учатся менять свои взгляды и расширять горизонты. Теперь административная работа требует смотреть за пределы определенной сферы ответственности, чувствовать возможности и формировать команды, позволяющие их реализовать. Это связано с общением и сотрудничеством без деления на функции, отделы и компании... Следовательно, положения, должности или официальные уставы будут меньше влиять на успех административной работы, чем знания, навыки и интуиция, позволяющие мобилизовать людей и мотивировать их так, чтобы они делали все, что в их силах».⁵³

Пример того, как работает эта концепция, дает Рэймонд Джилмартин, генеральный директор компании Becton - Dickinson (производство медицинского оборудования): «Мы создали иерархию идей. Вы говорите: «Это как раз то, что нужно делать здесь», а не: «Мы будем делать это, потому что я здесь начальник». Это означает, что видение все еще рождается наверху, но стратегии рождаются в 15 отделениях Becton -Dickinson, и Джилмартин должен сидеть в своем кресле и обеспечивать, чтобы этот неформальный подход к стратегии работал».⁵⁴

Когда в GE отдали процесс планирования линейным менеджерам, это было не просто исходом борьбы за власть между корпоративным штатом и действующими подразделениями (как многие думали в то время). Это было началом изменения административной работы, о котором говорит Кантер. И когда Майкл Найлор из GE говорил в 1984 году - и эти слова доказали его прозорливость, - что линейные менеджеры должны катализировать изменения с помощью планирования, он верно оценил новую стратегическую роль менеджмента. Эта роль требует гибкости и быстрого обучения, и она требует, чтобы менеджер передавал другим то, чему научился сам, поскольку именно эти навыки нужны компании сегодня для того, чтобы найти и воплотить успешные стратегии.

Эталонное тестирование Xerox - пример адаптационного, ускоренного обучения, поскольку оно забрасывает огромный невод в попытке узнать, как что-то можно делать лучше. Факт состоит в том, что Xerox способен учиться у L.L. Bean, и наоборот, - прозрение может и должно рождаться из любого возможного источника. Действительно интересная вещь касательно новых стратегий - тот способ, которым они привлекают (а иногда увлекают) менеджмент на этот путь. По мере развертывания нового стратегического планирования в 90-х годах стали ясны две вещи. Во-первых, именно менеджмент (начиная с самых верхних ступеней) больше всего противится изменениям, и именно менеджмент может стать самым сильным катализатором перемен (поиски Стэйты, например, привели Analog Devices к превосходным результатам). Во-вторых, общий прорыв многих новых стратегических направлений и организационных изменений в целом направлен к маркетинговой концепции. Административные компании учатся и адаптируются для того, чтобы лучше обслуживать покупателей - лучше, чем они это делали раньше, лучше, чем их покупатели ожидают, и лучше, чем это делают конкуренты.

Это подразумевает нескончаемость этого процесса, нескончаемость изменений. Такая мысль пугает - это гонка без финиша - и она уводит стратегию далеко за комфортабельные границы вчерашних матриц. Вчерашние решения превращаются в сегодняшние проблемы. Посмотрите на эталонное тестирование деятельности Xerox по L.L. Bean, направленное на ускорение поставок продукции. В прошедшем году это была замечательная новация в бизнесе копировальных машин, но сегодня Xerox уже смотрит дальше. Хотя Xerox научилась доставлять свою продукцию быстрее своих конкурентов, исследования показывают, что покупатель все еще не полностью удовлетворен - всего лишь на 70 процентов. Проблема в том, что покупатели хотят знать точно, когда будет доставлена их копировальная машина. Скорость была хороша, но осталась проблема неопределенности. Поэтому была собрана новая команда, в которую вошли люди из отделов продаж, дистрибуции и так далее. Было найдено новое решение. Сегодня Xerox следит за тем, как продвигается каждый копировальный аппарат по дистрибьюторской сети, таким образом, что продавцы могут точно сказать покупателям, когда те получат свои аппараты, и это обеспечивает и скорость, и предсказуемость. Теперь удовлетворенность потребителей поднялась с 70 до 90 процентов.

Но удовлетворенность все еще не полная, и если она когда-нибудь достигнет 100 процентов, конкуренты могут изобрести что-то новое и вновь снизить этот показатель. В конце концов, удовлетворенность - понятие относительное. Так что сегодня Xerox не может остановиться - она должна исследовать и изучать новые границы. В этом природа нового стратегического планирования. Как объясняет директор-распорядитель PepsiCo Вэйн Кэллоуэй: «Самое негодное правило менеджмента - пока что-то не сломалось, не пытайтесь чинить. В сегодняшней экономике следует сломать это что-то, поскольку вскоре это все равно произойдет».³⁵

Найдите правильную стратегию *вашего* бизнеса

В начале данной главы мы упомянули важную книгу Генри Минтцберга «Расцвет и упадок стратегического планирования». На стр. 397 этой книги автор делает интересный вывод, который мы хотим здесь воспроизвести полностью на тот случай, если вы в ближайшее время не доберетесь до конца этого труда: «Организации отличаются друг от друга точно так же, как отличаются друг от друга животные. Больше нет никакого смысла предписывать какой-то один тип планирования всем организациям, как нет смысла описывать общий для всех животных способ их содержания».⁵⁶ На протяжении этой главы перед вашими глазами прошли десятки методов и подходов к планированию. И, поверьте нам, их было бы во сто крат больше, если бы вы захотели изучить более подробно литературу, посвященную вопросам планирования. Какой из этих подходов, если таковой вообще имеется, соответствует вашему стилю мышления и нуждам вашей организации? Есть вероятность, что ни один. Может, один или два в каждой конкретной ситуации. Ужасная (но очень распространенная) ошибка думать, что кто-то может справиться с задачей планирования, просто втиснув массу знаменитых методологий в рамки одного бизнеса. Конечно, полезно знать, что они собой представляют и как работают. Но, в конце концов, все зависит от вас, от ваших специалистов по планированию и маркетингу, они должны почувствовать, откуда дует ветер, и выбрать свой собственный путь. Вероятно, - и так происходит значительно чаще, чем нравится думать так называемым экспертам вроде нас, - этот путь в большой степени будет вашей собственной, а не нашей разработкой.

Работая с клиентами, мы обратили внимание на то, что многие из лучших стратегий возникают тогда, когда люди доверяют своим инстинктам и создают свои собственные процедуры планирования. Формальный ситуационный анализ и планирование могут лишь помочь этому более естественному, органическому подходу - *но не могут его заменить*. Похоже, Минтцберг описывает тот же самый феномен, когда пишет:

«Мы обнаруживаем, что создание стратегии - сложный, интерактивный и эволюционирующий процесс, который лучше всего описывается как адаптационное обучение... И этот процесс часто оказывается в значительной степени импровизационным... Действительно, стратегии в компаниях возникают самыми неожиданными способами. Многие из наиболее важных стратегий зачастую выглядят как сорняки, которые появляются в ухоженном саду, но потом они приносят полезные плоды».

Стратегии как сорняки. Какая интересная метафора! А многие ли из нас, особенно в контексте развитых компаний, готовы и способны дать вырасти сорнякам? Слишком немногие, и это одна из причин, почему значительное число лучших новых стратегий в любой отрасли принадлежит предпринимателям, работающим вне стен общепризнанных лидеров рынка. Послушайте еще одного эксперта в области стратегий, Дайне Мохаджер, основательницу Hard Candy, - хотя она, наверное, посмеялась бы над тем, что мы называем ее экспертом в области стратегий. Но дела говорят лучше слов (или смеха). Она основала компанию, выпускающую лаки для ногтей, еще не достигнув 20 лет, и всего за два года вырастила ее с нуля до уровня, когда объем продаж составил 10 миллионов долларов, предложив новые, радостные цвета, которых не было в ассортименте гигантов этого бизнеса. Вот как она и ее молодые товарищи разрабатывали свою доморощенную рыночную стратегию:

«Мы занимались тем, что нам нравилось. Мы не проводили никаких исследований рынка или чего-то подобного. Я даже не уверена, что понимаю в этом что-то. Это что-то слишком большое, чтобы мы были в состоянии это сделать. Мы просто следовали наитию, и оно нас привело туда, где мы находимся сейчас».

Расскажи она о своих идеях какому-нибудь лидеру рынка, и, возможно, они были бы уничтожены как сорняки. Однако сегодня все лидеры индустрии в дружном порыве пытаются имитировать эту стратегию.

Вопрос состоит в том, можете ли вы распознать очередную великолепную идею, пригодную для вашего рынка, и способствовать ее взращиванию? Мы начали эту главу поисками нового типа стратегии, и печальные новости заключаются в том, что приемлемого наследника не видно. Заканчиваем мы на этой же самой мысли, но добавив теперь, что, возможно, это и к лучшему. Вместо того чтобы предлагать своего кандидата, мы советуем вам найти вашего собственного. Если он

окажется совсем не таким, как у других, - еще лучше. Может быть, ваша стратегия тоже окажется уникальной.

Король умер. Слава богу! Может быть, теперь мы сможем создать демократическую модель стратегического планирования.

3. Международные вызовы

Водружайте ваши флаги за границей и помогайте им пустить корни

«Здесь проходят окопы. Здесь мы сталкиваемся с конкурентами лоб в лоб».

*Хорэйс Вумтлси,
генеральный директор по Китаю, American Standard, Inc.¹*

«Туалет есть туалет. Фокус в том, чтобы организовать наилучшую систему сбыта и маркетинговую кампанию».

- Коичи Нода, президент китайского отделения Toto Ltd.²

Действительно, все очень просто. С приходом в Китай западной сантехники огромная китайская нация начала привыкать к новому устройству туалетов. И, как согласится любой иностранный путешественник, посетивший Китай, это революция огромного масштаба. Есть что-то непривлекательное в необходимости сидеть на корточках над открытой дырой в полу общественного туалета -особенно когда она переполнена влажными нечистотами, что неминуемо происходит в любом месте, где бывают десятки тысяч людей в день. Поэтому необходимо было найти лучший путь.

По крайней мере, так думают дальновидные люди в двух крупнейших в мире фирмах по производству сантехники. American Standard - американский лидер - настойчиво проникает на китайский рынок, и сегодня его изделия используются во многих новых квартирах и офисных зданиях Китая. Однако и крупнейший японский производитель, Toto Ltd., также стремится на китайский рынок. Эти конкуренты идут голова к голове, как скаковые лошади на бегах, в борьбе за преобладающую долю рынка, который может оказаться самым крупным и быстрорастущим рынком сантехники в мире.

Кто победит? Оба производят похожие изделия, разработанные как не дорогие и достаточно легкие для импорта, и с небольшим расходом воды, что важно для нации, которая живет столь скученно и где средний гражданин традиционно расходует в день свежей воды меньше, чем американский или японский гражданин за одно умывание. Производственные мощности, работающие на китайский рынок, у обоих конкурентов располагаются в соседнем Таиланде и других азиатских странах, где дешевая рабочая сила позволяет поддерживать цены на уровне, приемлемом для китайского рынка. Итак, самая существенная разница между этими двумя конкурентами заключается в методах маркетинга одинаковой продукции на китайском рынке - в стратегиях сбыта, продаж, рекламы, в способах налаживания связей с крупными покупателями и получения крупных контрактов на поставку новых разработок. Как выражается г-н Нода из Toto Ltd.: «Фокус в том, чтобы организовать наилучшую систему сбыта и маркетинговую кампанию».

Так ли это? Возникает много тонкостей, когда речь заходит о международном маркетинге. Вы можете, например, вложить деньги в самую крупную и самую лучшую систему сбыта, в самую яркую рекламную кампанию, и все же зря потратите время. Вспомните попытки Nike захватить преобладающую долю европейского рынка футбольных бутсов и спортивной одежды, сопровождавшиеся беспардонной рекламой: «Забаррикадируйте свои стадионы. Спрячьте свои призы. Потратьте деньги на какой-нибудь дезодорант. Как Азия и Латинская Америка были повержены, так скоро будет повержена Европа... Мир был предупрежден». Такая дерзость Nike - часть американского характера, но она не всегда приемлема для других культур. Эта кампания не привела к успеху, и сегодня Nike пытается найти более дипломатичный подход к европейскому футбольному рынку. По словам президента Nike Филипа Найта, «теперь мы должны походить на ООН, а это несколько сложнее».³ Даже самые крупные и смелые глобальные торговые марки могут споткнуться на зарубежных рынках. Каждый рынок уникален, культура каждой нации своеобразна и многолика, и в каждой стране существуют свои рыночные условия, начиная с местной конкуренции и

заканчивая привычками покупателей и их поведением. В Китае продажа сидячего туалета является частью образовательных усилий, поскольку многие люди никогда им не пользовались. В Соединенных Штатах производителям сантехники не нужно учить людей, как пользоваться их продукцией. Сдвиг в подходе необходим, чтобы преуспеть на рынке Китая. American Standard взяла хороший старт, и она может в итоге победить.

С другой стороны, мы бы не удивились, если бы однажды услышали, что неожиданно возник третий конкурент, возобладавший на китайском рынке как над American Standard, так и над Toto Ltd. Кто? Мы точно не уверены, но можем дать несколько подсказок. Во-первых, это будет китайский конкурент. Во-вторых, он возьмет на вооружение современный дизайн и технологию производства American Standard и Toto. И, в-третьих, он тонко их приспособит к рынку - так, чтобы сделать продукцию дешевле и приемлемее для этого рынка.

Это всего лишь наше предположение. Мы не занимаемся маркетингом сантехники в Китае. Тем не менее, мы все-таки узнаем в этой истории лидирующих иностранных конкурентов, работающих на быстроразвивающемся рынке, и знакомую конкурентную модель, которая в итоге сталкивает глобальные торговые марки с энергичными местными брендами.

Очень сложно достичь того, чтобы ваши продукты навсегда обрели свой второй дом в чужой стране, - но этого *можно* добиться, что мы и увидим в этой главе. И, в частности, для многих американских компаний зарубежные рынки в последнее время были основным источником роста дохода и прибыли. Рост американского экспорта начался в первой половине 90-х годов, приведя к 52-процентному росту продаж (в долларовом исчислении) с 1990 по 1995 год. Рост этот примерно с таким же темпом продолжался и в конце 90-х, сдерживаемый разве что относительной силой американского доллара. Для многих американских компаний 90-е годы стали международным десятилетием, временем, когда они открыли способ превращать тонкий ручеек зарубежных продаж в мощный поток.

Для Whirlpool, американского производителя бытовой техники, последнее десятилетие стало временем преобразований и превращения из национальной компании с незначительной долей экспорта в глобальную компанию. История успеха Whirlpool на международном рынке началась с ясного осознания того, что будущий рост должен быть обеспечен из-за границы. По словам директора-распорядителя этой компании Дэвида Витвама, в середине 80-х годов они начали процесс трансформации успешной, в основном работающей на внутреннем рынке и довольно консервативной компании в мирового лидера по производству бытовой техники. Они затеяли этот процесс не потому, что «не видели роста», а по причине ожидания совсем не безоблачного будущего на зрелом, высококонкурентном американском рынке. Сегодня Whirlpool производит свою продукцию в 11 странах мира и продает ее более чем в 120 странах. Компания является лидером в Северной и Латинской Америке, номером три в Европе и самым крупным западным производителем и продавцом в Азии.⁴ Но вам не обязательно быть таким гигантом, как Whirlpool, чтобы заработать прибыль на международном рынке. Большую часть самых значительных доходов от американского экспорта получили малые или средние компании, те, у которых раньше даже времени не было подумать о зарубежных рынках. Для многих из них 80-е годы были как неприятный звонок будильника, когда рынки их собственной страны оказались переполненными импортными товарами из Азии и Латинской Америки, производители которых побеждали их по качеству или цене, а зачастую и по тому, и по другому. Потребовалось совсем немного времени, и эта новая глобальная конкуренция постепенно изменила взгляды среднего американского продавца.

Для развития воображения

Велосипеды Flying Pigeon

Flying Pigeon Bicycle Company - одна из крупнейших компаний-производителей велосипедов в Китае и одна из первых контролируемых государством компаний этой страны, сделавших попытку перейти к рыночной ориентации. Ее путь от жесткой производственной программы в направлении к запросам покупателей - путь, который должны пройти сотни государственных предприятий-производителей в Китае, России, бывшей Восточной Германии, Польше, Венгрии, Чехословакии, Болгарии и Югославии. (Однако вряд ли стоит ожидать реформ в Румынии или Албании.) Препятствия, с которыми сталкивается бизнес этих стран, во многом схожи с теми, которые встают на пути западного бизнеса, работающего в этих странах.

Изречение Генри Форда «Они могут получить машину того цвета, которого хотят, если этот цвет черный» - больше не работает перед лицом конкуренции со стороны других автомобилестроителей. Сегодня мы воспринимаем как данность разнообразие цветов и стилей автомобилей, доступных покупателям. Но велосипеды Flying Pigeon всегда были черными - вплоть до сентября 1990 года, то есть до того момента, когда непроданный запас черных велосипедов на сумму два миллиарда долларов убедил менеджеров, что выпускать еще больше таких же велосипедов - не очень правильная мысль. Больше никто не хочет покупать черные велосипеды. Итак, Flying Pigeon представила потребителям желтые и красные велосипеды, войдя, хотя и на малых оборотах, в эру современного маркетинга. Согласно *U.S. News and World Report*: «Эта простая инновация позволила сдвинуть продажи Flying Pigeon с мертвой точки»."

Первоначально окружающий мир надвигался как большая и все растущая угроза внутренним рынкам, - и так это остается до сих пор. Затем многие увидели иное, - они начали видеть глобализацию собственных рынков не только как угрозу, но и как невероятную возможность. Возьмите семейную компанию Red Spot Paint & Vanish из Эвансвилля, штат Индиана. Международные продажи этого производителя автомобильных красок выросли с почти нулевых до 20 процентов совокупных продаж менее чем за десятилетие. Обычно владелец и президент компании самостоятельно разбирался с международными заказами по утрам в субботу. Сегодня нужен целый отдел, чтобы справиться с растущим международным бизнесом компании.⁶

Диапазон возможностей международного маркетинга

Если американская компания решает начать продажи своего продукта в Китае (или любой другой стране мира), как ей поступить? Существует множество способов, с помощью которых компания может заняться международным маркетингом. На рис. 3.1 показано, что степень участия фирмы в работе на иностранном рынке может находиться в диапазоне от случайной до постоянной. Возможно, наиболее распространенная форма участия, во всяком случае, для американских фирм, - случайная. Компания обычно не стремится к международной торговле и, в частности, нечувствительна к нуждам международных рынков. Мелкий производитель игрушек из Германии, продающий свою продукцию на Нюрнбергской рождественской ярмарке, история которой насчитывает 400 лет (и куда съезжаются покупатели со всего мира), - случайный международный продавец. Если к производителю обращается французский покупатель, то производитель игрушек, скорее всего, будет готов выполнить разовый заказ, но очень маловероятно, что он будет систематически исследовать возможности, предоставляемые международным рынком, рассматривая это как часть своей долгосрочной стратегии.

1	2	3	4	5	6
Случайная	Косвенный экспорт	Прямой экспорт	Иностранное участие без инвестиций	Иностранное участие с инвестициями	Многонациональная деятельность

1. Не стремится активно к международной торговле.
2. Продает внутренним покупателям, некоторые из которых торгуют на зарубежных рынках.
3. Сама фирма осуществляет продажи иностранным покупателям.
4. Использует средства партнеров из другой страны, чтобы основать там производственные мощности.
5. Использует собственные средства для создания производственных мощностей за рубежом.
6. Рассматривает весь мир как набор рынков и источников поставок.

Рис. 3.1. Степень участия в работе на международных рынках

Несколько менее случайный характер носит деятельность непрямого экспортера, который по преимуществу продает продукцию внутренним потребителям, некоторые из которых могут быть вовлечены в экспортные операции. Ряд фирм выполняет функции отделов экспорта других компаний. Такие фирмы называют экспортными коммерсантами или экспортными брокерами. Услугами этих фирм можно пользоваться либо разово, либо на постоянной основе, это зависит от предпочтений компании-производителя. Различные формы прямого экспорта указывают на большее участие компании в международных рынках. В такой фирме может быть экспортный отдел, но она может осуществлять продажи и импортеру из другой страны; в любом случае, компания рассматривает международные рынки как долгосрочную возможность продавать и извлекать из этой деятельности

прибыль. Многие компании заранее не планировали собственного участия в прямом экспорте. В действительности, для малых или средних фирм это может оказаться наилучшей стратегией.

Следующим в спектре между случайным и полным участием идет иностранное участие без инвестиций. Компания может иметь лицензию на продажу продукта, предоставить франчайзинг или заключить контракт с иностранным партнером на производство продукта за границей или его маркетинг. Например, AT&T заключила взаимное соглашение с Compagnie Generale d'Electricite (CGE), по которому AT&T должна помогать французской фирме в продажах ее цифровых телефонных коммутаторов в Соединенных Штатах. Кроме того, AT&T обязалась купить оборудование CGE на сумму 200 миллионов долларов в течение четырех лет. В свою очередь, AT&T получила 16 процентов французского рынка телефонных коммутаторов и годовые продажи почти на 150 миллионов долларов, благодаря тому, что французская компания работала с продукцией AT&T на французском рынке.

Иностранные инвестиции указывают на еще большее участие компании в международном маркетинге. Если рынок становится для компании достаточно важным или компания получает существенный стимул для работы в некоторой стране, она может принять решение инвестировать свой собственный капитал в зарубежные производственные мощности. Существует множество форм иностранных инвестиций - от совместных предприятий до полного владения предприятиями. Совместные предприятия обладают тем стратегическим преимуществом, что помогают компании заполучить сбытовую сеть в новой стране и покрыть затраты на дорогие, проекты по развитию и налаживанию производства. Ford и Volkswagen основали в Южной Америке предприятие Autolatina. Эта компания будет производить как «Фольксвагены», так и «Форды» на одной и той же сборочной линии на заводе, который ранее принадлежал компании «Форд». Чтобы быть успешными, совместные предприятия должны объединять взаимодополняющие навыки каждого из партнеров.

Наиболее активно занимаются международным маркетингом многонациональные корпорации (МК), которые не делают различий между внутренними и зарубежными рынками. Многонациональные корпорации базируются в какой-то определенной стране, называемой «родительской», и производят товары и/или услуги в других странах, называемых принимающими. МК принимают решения в глобальных рамках, рассматривая весь мир как набор альтернативных рынков, источников поставок и мест для производственных мощностей и дистрибуторских сетей.

Такие компании работают над созданием стандартизованных продуктов, которые могут быть изменены в соответствии с уникальными потребностями различных стран. Такой стратегии придерживается IBM. Говорит один из руководителей этой компании: «Наша общая концепция состоит в том, чтобы разработать всемирный ассортимент товаров. После этого каждая лаборатория несет полную ответственность за продукт от его рождения до смерти. Кроме того, они несут ответственность за определение требований покупателей по всему миру, независимо от того, где располагается лаборатория. Важно, чтобы в продукт была встроена концепция его адаптации».⁷ Следовательно, IBM может корректировать продукты так, чтобы они соответствовали местным рынкам. Например, все ее клавиатуры могут быть модифицированы соответственно требованиям различных языков. Только Европе требуется 20 различных клавиатур.

Интересная проблема возникает при комплектовании штата зарубежных офисов многонациональных корпораций. Если они нанимают только местных сотрудников, менеджеры боятся, что их бизнес на самом деле не будет международным, потому что все местные офисы разделены языковыми и культурными барьерами и недостатком опыта работы в штаб-квартире корпорации или в других ее зарубежных офисах. Пропадает общая корпоративная культура. Тем не менее, тенденция направлена на то, чтобы хотя бы на ключевые менеджерские должности назначать людей из родной страны корпорации. Это приводит к созданию действительно глобального класса специалистов по маркетингу и управлению. Но и этот подход связан со своими проблемами. Для начинающих это дорого. Только на международную почту за три года в среднем потребуется затратить более 1 миллиона долларов. При этом 50 процентов посылаемых по почте документов с целью получения подписи возвращаются назад без нее в силу неприемлемости предлагаемых условий. Культурный шок и разлука с семьей и друзьями также может оказаться слишком высокой платой. Более того, если компании вводят в штат зарубежных офисов слишком много «людей из дома», они теряют возможность воспользоваться местными талантами и их знанием местных условий. Таким образом, комплектование штата многонациональных корпораций осложняется необходимостью установить тонкий баланс между поддержанием корпоративного единообразия, с одной стороны, и адаптацией к местным условиям, с другой.

Водружение флага или истинная глобализация?

Становясь глобальной, компания идет значительно дальше открытия зарубежных офисов. Это стиль жизни, и он требует рассматривать весь мир как источник возможностей и угроз; глобус в штаб-квартире затирается до дыр в поисках лучшего места для осуществления каждого действия. Эта философия делается понятной, если посмотреть на подход Whirlpool к глобальному маркетингу. Вот почему Дэвид Битвам, генеральный директор Whirlpool, видит среди множества подходов к многонациональной стратегии лишь один «правильный». Он утверждает, что многие международные производители на самом деле не являются действительно глобальными:

«Они делают то, что я называю водружением флага. Они могут приобретать или основывать предприятия по всему миру, но их региональные или национальные отделения все равно действуют как автономные единицы. В наши дни нельзя вести бизнес таким образом и ожидать, что сумеешь воспользоваться конкурентными преимуществами. Для меня «конкурентное преимущество» означает обладание лучшими технологиями и процессами для разработки, производства, продажи и обслуживания продукции при наименьшей возможной цене. Наша мечта - интегрировать наши предприятия, невзирая на их географическую удаленность, чтобы наш практический опыт в любой данной области - будь то морозильные технологии, система финансовой отчетности или стратегия сбыта - не был ограничен одним географическим местом или одним подразделением».⁹

Многие компании, международная деятельность которых носит случайный характер, не могут конкурировать действительно глобально. Они не отвечают требованиям, которые предъявляют международные рынки. Таким образом, компании, которые начинают свою международную деятельность как случайную, часто двигаются по описанной схеме, возможно, даже достигая того типа глобальной интеграции, который характерен для Whirlpool. Чтобы серьезно заниматься международным маркетингом, вы должны думать и действовать как многонациональная корпорация. Если ваша фирма слишком мала, чтобы открывать зарубежные офисы на свои собственные средства, то это можно сделать через партнеров и совместные предприятия, став «виртуально» многонациональной. Масштабы не так важны, как стремление!

Но как именно следовало бы мыслить и действовать МК? Тут нет простого ответа. Международное окружение постоянно бросает новые вызовы, и стратегия должна на них отвечать. Более того, оптимальная глобальная стратегия сегодня является предметом жаростных дебатов. Чтобы ответить на поставленный вопрос, мы исследуем как эту окружающую среду, так и стратегию. И поскольку правительства играют немаловажную роль в этой среде, именно с них мы и начнем.

Глобальное окружение

Правительства контролируют правила международной торговли, что делает их более существенной частью глобальных условий бизнеса, чем полагает большинство менеджеров. Правительственная политика определяет не только то, какие процедуры должны соблюдаться при импорте и экспорте пищевых продуктов и связанных с ними услуг, но и то, какими товарами можно торговать, и даже то, кто может заниматься международной торговлей.

По мере роста масштабов и влияния многонациональных корпораций появляется определенная обеспокоенность, что они могут выйти из-под правительственного контроля. Хотя ни одно отдельно взятое правительственное агентство не властно над международной торговлей, определенные роли, которые правительства могут играть и играют, оказывают значительное влияние на то, как осуществляется торговля. Среди них роль покупателя на международных рынках и роль, связанная с поддержанием и регулированием международной торговли.

Правительства сами покупают продукцию. Они покупают промышленные изделия, такие, как самолеты, танки, нефтеперерабатывающее оборудование и пишущие машинки. Многие правительства проводят политику поддержки национальных производителей, требуя от своих агентств, когда такое возможно, покупать товары и услуги на внутренних рынках. Однако относительно продуктов, которые не производятся на внутренних рынках, правительственный рынок дает большие возможности иностранным фирмам.

Государственное регулирование и поддержка

Правительства также формулируют политику, регулирующую работу на международных рынках как отечественных, так и зарубежных компаний. Подобная политика может иметь далеко идущие

последствия. Например, правительство может устанавливать таможенные пошлины на определенные импортные товары, увеличивающие, в конечном счете, розничные цены, по которым конечные покупатели приобретают товары. Кроме того, правительства, явно либо неявно, регулируют торговлю. Правительство Соединенных Штатов часто заявляет, что у него «нет политики относительно торговли», хотя фактически такая политика есть. Однако американская политика редко направлена на прямую поддержку международной маркетинговой деятельности американских компаний. Это, скорее, попытки установить «правила игры», которые позволяли бы американским компаниям честно конкурировать на международных рынках. Политика других правительств, таких, как японское или корейское, прямо направлена на агрессивную поддержку экспортеров.

Влияние правительственной политики

Наиболее явная и противоречивая политика в отношении международной торговли сегодня - протекционизм, состоящий в возведении торговых барьеров и попытке защитить отечественные рынки от иностранной конкуренции. Подобные барьеры могут принимать множество форм, наиболее распространенными из которых являются тарифы и квоты. Существует три типа тарифов: специальные, с объявленной цены и смешанные. Специальные тарифы основываются на числе единиц экспортируемой или импортируемой продукции. Тарифы с объявленной цены основываются на стоимости продукции; 20-процентный налог с цены мотоцикла стоимостью 3000 долларов составил бы 600 долларов. В смешанных тарифах сочетаются два предыдущих типа, например, налог в 50 долларов за каждую единицу продукции плюс 20 процентов от ее стоимости. В целом сегодня тарифы утратили свое значение как протекционистская мера. В мировой торговле на долю тарифов теперь приходится лишь 5 процентов стоимости товаров против 50 процентов в 1933 году.

Квота - ограничение на количество единиц определенной продукции, которое может быть импортировано. Экстремальная форма квоты - эмбарго, которое полностью запрещает импорт определенных категорий продукции или импорт из определенных стран. Другие торговые барьеры по своей природе носят административный характер, как, например, требование контролировать состав выхлопных газов у всех импортируемых автомобилей.

Возникшее в результате громадного роста дефицита торгового баланса США в середине 80-х годов требование мер по защите отечественных отраслей получило широкую поддержку. И хотя сегодня этот дефицит значительно уменьшился и, как результат, значительную популярность получила философия свободной торговли, различные торговые санкции все еще являются важной характеристикой международной торговли. Как ни удивительно, согласно данным Национальной ассоциации производителей, американские штрафы, связанные с торговыми санкциями, затрагивают торговлю и инвестиционную деятельность в 35 странах, и это показывает, что у американского торгового законодательства все еще большие зубы.¹⁰ И примерно пятая часть всех импортируемых в Соединенные Штаты товаров является объектом того или иного вида протекционизма, что примерно в два раза превосходит уровень начала 80-х.

Стремление получить торговую защиту - всепоглощающая страсть многих компаний и их руководителей. Например, президент и генеральный директор Chrysler Ли Якокка говорит: «Долгие годы я говорил каждому, кто только хотел меня слушать, что американский рынок, широко открытый японскому рынку (который фактически полностью закрыт для нас), идет к катастрофе. Это возможно лишь потому, что американское правительство открыто для японцев, в то время как их правительство закрыто для нас... Американцы всегда были в состоянии заставить Вашингтон слушать себя. Но сегодня их голос утонул в более громких японских голосах».¹¹ Поддержка производственной базы (с ее позитивным влиянием на дефицит торгового баланса) - лишь одна из причин, стоящих за протекционизмом. По оценкам, в Соединенных Штатах вследствие иностранной конкуренции теряется более двух миллионов рабочих мест ежегодно. Однако предписываемые протекционистские меры несут не только позитивный эффект. Однажды узаконив их, потом от них очень трудно избавиться. Американская стекольная промышленность, к примеру, находилась под защитой с 1922 года, молочная промышленность - с 1953 года, а текстильная - с 1957 года. Потребительские цены на защищенные товары могут расти просто из-за ограниченности спроса. Когда у японцев была квота на импорт автомобилей в США, они приняли решение ввозить более дорогие модели. Фактически заставила их таким образом поступить именно квота, поскольку единственный путь увеличить доходы при ограниченном объеме - повысить цену, что, в свою очередь, означает необходимость научиться производить лучшие автомобили.¹²

Торговые барьеры могут не только поднять потребительские цены, но и ограничить покупательский выбор. Наибольшая опасность состоит в том, что такие барьеры могут привести к искусственной изоляции компаний от мировых рынков и мировых конкурентов. Фирмы, защищенные торговыми барьерами, обычно учатся и меняются медленнее, со временем теряя свою конкурентоспособность. Замедление темпов изменений с большей вероятностью происходит в больших странах, поскольку фирмы в небольшой стране склонны искать рост вовне и, при необходимости, участвовать в глобальной конкуренции.

Соединенные Штаты не одиноки в возведении торговых барьеров. Италия настолько жестко сформулировала свое законодательство касательно импорта, что с 1957 года там было продано всего несколько тысяч японских автомобилей. Франция заставила ввозить все японские видеомагнитофоны через труднодоступный таможенный пост в Пуату. Бразилия отозвала все лицензии на импорт товаров, производимых внутри страны.

В 1978 году Китай объявил о своей политике «открытых дверей» как части программы экономических реформ. До недавнего времени американские компании безуспешно пытались занять долю китайского потребительского рынка емкостью в один миллиард человек. Китайские торговые власти стремились привлечь иностранцев к инвестициям в экспортные отрасли и в проекты, связанные с высокими технологиями. Такие компании, как Coca-Cola и Kentucky Fried Chicken, были ограничены лицензиями и получали низкую прибыль. Но постепенно взгляд китайцев изменился. Например, Китай больше не требует как минимум половины собственности в совместных предприятиях. Кроме того, Китай стал рассматривать низкотехнологичный импорт как более важный. В результате американские компании ворвались на китайский рынок. Procter & Gamble начала осуществлять 10-миллионный проект по производству моющих и гигиенических средств в Кантоне. RJR-Nabisco начала продавать свои Ritz Crackers в Китае. Китайские потребители стали покупать шампуни Agree, средства от насекомых Raid и контактные линзы Vausch & Lomb.

Деятельность иностранных фирм в Китае была приостановлена после событий на площади Тяньаньминь 4 июня 1989 года. Неазиатские сотрудники были отозваны, и деловая активность временно замерла. Иностранные компании приостановили раз работку планов роста, ожидая возможных правительственных ограничений. Однако к настоящему моменту большинство американских и японских фирм, занимающихся бизнесом в Китае, полностью восстановило свою деятельность, несмотря на недавние репортажи о том, что политические репрессии и нарушение прав человека китайским режимом остаются на прежнем уровне. Американские фирмы часто предпочитают смотреть на все это иначе, надеясь, что внутренние злоупотребления иностранных правительств никак их не коснутся. И все же в долгосрочной перспективе, по мере расширения своей международной деятельности они не могут не считаться с внутренним климатом таких стран, как Китай, поскольку многие их потребители и сотрудники должны жить в юридических и политических условиях данной страны, даже если эти условия не затрагивают высших руководителей.

Кроме того, правительства влияют на международную торговлю через соглашения, которые они заключают между собой. Вероятно, наиболее важный международный торговый пакт - Генеральное соглашение о тарифах и торговле (ГАТТ). Заключенное в 1948 году под эгидой ООН, это соглашение связывает 90 стран мира взаимными обязательствами, устанавливающими ограничения на тарифы и нетарифные барьеры. Каждые десять лет с момента заключения этого договора созываются специальные сессии (называемые «раундами»), на которых обсуждаются текущие проблемы международной торговли.

Оцениваемое как наиболее важное для Соединенных Штатов торговое соглашение двух последних десятилетий - Соглашение о свободной торговле между США и Канадой - к 1999 году упраздняет все тарифы и квоты между двумя странами. Этот договор призван увеличить валовой национальный продукт, занятость рабочей силы и потребительские расходы в каждой из стран. Экономисты, руководители предприятий и профсоюзы до сих пор спорят по поводу воздействия, которое этот документ оказывает на экономику двух стран, но вне зависимости от того, кто выиграет в этом споре, уже сейчас ясно, что Североамериканское соглашение о свободе торговли (НАФТА) увеличит объем международной торговли в этом регионе.

Существуют и другие многонациональные торговые соглашения. На одном конце спектра - страны со статусом «наибольшего благоприятствования», который дает особые права определенному торговому партнеру или группе торговых партнеров в отношении определенных продуктов. Соединенные Штаты, например, предоставили развивающимся странам ограниченный бесполошинный (duty-free) доступ к определенным рынкам. В рамках торговой программы под названием «Универсальная система предпочтений» (GSP) 140 стран получили предпочтительный статус и освобождение от тарифов своего экспорта на сумму 15 миллиардов долларов. В 1988 году «четыре азиатских тигра» -

Южная Корея, Тайвань, Гонконг и Сингапур - были лишены этого статуса; их экспорт в Соединенные Штаты привел в 1989 году к дефициту торгового баланса в 37 миллиардов долларов против 6,1 миллиарда долларов в 1981 году. В свою очередь, эти страны противились и продолжают противиться открытию своих собственных рынков для американских товаров.

На противоположной стороне спектра находится экономическая кооперация нескольких стран, аналогичная той, что создана в Европейском экономическом сообществе (ЕЭС), которое было сформировано шестью странами в 1957 году и с тех пор расширилось до такой степени, что охватывает почти всю Западную Европу. В рамках развертывания этой программы ЕЭС устранило массу препон, связанных с регулированием и фискальными ограничениями, которые возводились в течение десятилетий ради защиты стран-участниц. Предполагалось к концу 1992 года объединить 320 миллионов потребителей из двенадцати стран в единый рынок, регулируемый общим торговым законодательством. В результате люди, товары и услуги могли бы пересекать границы стран с той же легкостью, с которой они перемещаются через границы штатов в США. Но события редко происходят в соответствии с планом; все еще остаются проблемы, которые продолжают сдерживать попытки создания единой торговой зоны. Тем не менее, это произойдет и приведет к существенным изменениям в маркетинговом окружении компаний.

Ожидается, что протекционистское регулирование, к общему удовлетворению стран-участников, будет усиливаться, защищая ЕЭС от внешнего мира и, в первую очередь, от Японии и США. Однако те компании, что уже утвердились на рынке ЕЭС, хорошо заработают. Более того, недавний рост иностранных инвестиций, совместных предприятий и даже поглощения внутри ЕЭС - стратегический шаг иностранных компаний к тому, чтобы еще более утвердиться на рынке ЕЭС. После объединения Европы для специалистов по маркетингу становится доступна значительная масштабная экономия. Транспортировка станет более быстрой и дешевой, потребуется меньшее количество переделов продукции, когда требования к ней будут выровнены, а рекламная деятельность в этих странах окажется стандартизированной.

Если посмотреть на проблему шире, сама возможность заняться международным маркетингом является вопросом, регулируемым соответствующим правительством. В начале 80-х годов, например, у компании Caterpillar был крупный контракт на газопроводные работы в бывшем Советском Союзе. Администрация Рейгана потребовала расторжения контракта в ответ на советское вторжение в Афганистан. Значительные части этого контракта достались японским конкурентам. Coca-Cola Company ушла из Индии, когда правительство этой страны потребовало, чтобы секретная формула ее продукта была передана индийской компании. Однако, вследствие того, что население Индии составляет 800 миллионов человек, а годовые продажи безалкогольных напитков известных марок доходят до 2,4 миллиарда бутылок, в 1988 году PepsiCo согласилась принять жесткие условия, выдвинутые индийским правительством, чтобы получить доступ на индийский рынок. PepsiCo согласилась экспортировать товаров на сумму, в пять раз превышающую стоимость импортируемых в Индию компонентов. Неготовность согласиться с выдвигаемыми условиями приведет к тому, что компания не получит разрешение на вывоз прибылей из этой страны. В защиту решения компании о выходе на индийский рынок президент PepsiCo International указал: «Мы готовы пойти так далеко в отношениях с Индией, потому что хотим быть уверенными в том, что получим возможность выйти на индийский рынок как можно раньше, когда он еще только развивается. В Индии начинает возникать средний класс, и мы видим в этой стране большой и постоянно растущий рынок».¹³ Подобные примеры указывают на важность неконтролируемых окружающих сил в международном маркетинге, что будет подробно рассмотрено в следующем разделе.

Местное окружение

Наиболее очевидные проблемы, связанные с международным маркетингом, возникают из-за языка, законов и ограничений, временных зон, таможенных проверок, транспортировки и обычаев деловой практики. Например, в Голландии не принято торговаться, в Бразилии это происходит часто, а в Китае - всегда. Финансовые и валютные колебания тоже могут вызывать проблемы. Поскольку экспортная деятельность требует существенных затрат, многие частные банки не готовы кредитовать начинающих экспортеров. И колебания валют могут оказывать глубокое влияние на прибыльность. Когда в начале 80-х годов доллар пошел вверх, многие компании понесли потери, но в конце 80-х они их возместили по мере изменения курса доллара. Чтобы разработать международную маркетинговую стратегию, компании необходимо оценить пять главных областей: экономическую, культурную, технологическую, политико-правовую и географическую.

Экономическая среда

В Маниле сигареты Marlboro продаются поштучно, а не пачками или блоками. «Слишком дорого покупать целую пачку, поэтому время от времени я покупаю несколько штук», - объясняет филиппинский водитель такси.¹⁴ Смысл этого примера в том, что если покупатели не могут позволить себе покупать продукт компании, это совсем не означает, что компания должна игнорировать этот рынок. Вместо этого ей следует реорганизовать структуру своей работы на рынке, приняв во внимание ограниченность экономических ресурсов. Корректировка продукции и ее цены может быть полезной при работе с покупателями и в богатых странах. Например, машины Mercedes-Benz стоят в Соединенных Штатах дороже, чем в Германии, где они производятся. С этой машиной в Соединенных Штатах связан имидж преуспевания, соответственно этому у нее более высокая цена. Эти примеры подчеркивают важность уровня экономического развития государства. Страны часто разбивают по валовому национальному продукту на душу населения на три экономические категории: слаборазвитые, развивающиеся и развитые. Разница между этими категориями значительна. Например, в слаборазвитых странах на душу населения приходится менее 400 долларов ВВП, в то время как в наиболее развитых странах на душу населения может приходиться более 10 000 долларов.

Экономический разрыв между самыми бедными и богатыми нациями растет, поскольку экономический рост компенсируется быстрым ростом населения. За исключением Азии с ее новыми индустриальными державами, прогресс в слаборазвитых странах продвигается значительно медленнее, чем в промышленно развитых государствах.

Страны, которым удалось достичь долгосрочного экономического роста, классифицируются как «развивающиеся». Примерами могут служить Бразилия, Индия и Тайвань. Индия, в которой продукты питания некогда составляли 25 процентов всего импорта, сегодня производит их сама и даже экспортирует зерно в Россию.

Остальные страны классифицируются как развитые. Многие из них являются членами Организации экономического сотрудничества и развития, которая была создана после Второй мировой войны с целью обсуждения и развития экономических отношений между ее участниками. В целом на страны этой организации (а в нее входит почти вся Западная Европа, Новая Зеландия, Австралия, Канада, Великобритания, Турция и США) приходится более 70 процентов мировой торговли, и именно они на протяжении многих лет показывают наиболее устойчивое развитие. Рост их экспорта был выше, чем среднемировой, в то время как рост экспорта из наименее развитых стран составляет всего лишь 10 процентов от среднего мирового уровня.¹⁵

Но для американских экспортеров развивающиеся страны часто предоставляют самые благоприятные возможности. Их поднимающиеся экономики и увеличивающееся население создают новые растущие рынки для такой продукции, как бытовая техника Whirlpool, которая в развитых странах сталкивается с намного более зрелыми и медленно растущими рынками. Вот почему более 40 процентов американского экспорта промышленных товаров идет в развивающиеся страны. При этом, как ни странно, о нуждах и поведении покупателей в развивающихся странах известно намного меньше, чем о покупателях развитых стран. Для большинства специалистов по маркетингу, таким образом, наиболее быстрорастущие глобальные рынки оказываются и самыми большими белыми пятнами в их маркетинге.

Первые шаги в развивающихся странах

Факт состоит в том, что более двух третей мирового населения живет в развивающихся странах, - это огромный рынок, в высшей степени привлекательный для специалистов по маркетингу, но на нем трудно добиться успеха, а иногда на него бывает очень трудно выйти.

Вероятно, самая неприятная вещь, с которой сталкиваются там эти специалисты, - низкий уровень дохода. Доход на душу населения во многих развивающихся странах составляет менее 200 долларов в год. Низкая или даже отрицательная скорость экономического роста вкупе с высокой рождаемостью приводит к ситуации, когда на каждого человека приходится все меньше экономических ресурсов. В результате на импортные товары люди могут тратить очень незначительные суммы. Тем не менее, многие компании видят в развивающихся странах главный будущий источник рыночного роста. Чтобы справиться с трудностями работы на рынках

развивающихся стран, специалисты по маркетингу могут использовать следующую модель выхода на рынок, которая была разработана для того, чтобы помочь им преуспеть в развивающихся странах:

- *А. Доступ.* Первый шаг связан с предоставлением целевым покупателям продуктов или услуг тем способом, который приемлем в рамках данной культуры. Это дает покупателям доступ к продуктам или услугам, но никак не гарантирует того, что покупатели воспользуются этим доступом.
- *В. Поведение покупателей.* На второй стадии работы на рынке специалист по международному маркетингу сосредотачивается на понимании покупательского поведения в рамках местной культуры, концентрируя свое внимание на таких вопросах, как восприятие торговой марки и обеспечение необходимых условий для создания лояльного восприятия данной торговой марки.
- *С. Потребительские характеристики.* На этой, третьей стадии специалист по маркетингу концентрируется на понимании общих моделей потребления, задаваясь такими вопросами, как: «Почему данная группа покупателей покупает в больших количествах именно этот тип продукции, в то время как другие нет?» Социальный класс, местная культура и другие факторы помогают объяснить уникальные модели потребления населения любой развивающейся страны.
- *Д. Расположение.* На четвертой стадии специалист по маркетингу начинает думать об упаковке, адаптации и других вопросах, помогающих снизить стоимость продукта соответственно местным социальным условиям. Растущая озабоченность состоянием окружающей среды делает утилизацию продуктов в развивающихся странах более важной, чем привыкло думать большинство специалистов по маркетингу. По мере того, как специалисты по маркетингу концентрируют свое внимание на проблемах утилизации, они также начинают лучше осознавать широкий контекст воздействия их бизнеса на страну и ее население. Эта последняя стадия связана с возникновением социально ответственной роли, которую играет компания в данной развивающейся стране. Международный специалист по маркетингу перестает быть чужаком, но все больше становится полноправным гражданином, озабоченным долгосрочным развитием и успехом страны и ее жителей, ее природной среды.¹⁷ После такой интеграции в местные условия компания, наконец, становится полноправным участником местного рынка и способна полностью понимать, чего хочет и в чем нуждается местный потребитель.

Культурная среда¹⁸

Культуру можно рассматривать как набор общих поведенческих привычек, основанных на групповых ценностях. Среди элементов культуры - язык, религия, ценности и отношения в обществе, этика, образование и социальная организация.¹⁹ Важность культурных факторов для фирмы, участвующей в международном маркетинге, можно увидеть на следующем примере. Компания, предлагающая детское питание на шведском рынке, где 99 процентов населения грамотны, может рекламировать этот продукт в различных журналах и газетах, сообщая о составе продукта. Однако в Йемене, где лишь около 30 процентов населения грамотны, был бы более приемлемым подход, основанный на визуальных носителях рекламы, таких, как плакаты. Но даже в этом случае компания может столкнуться с проблемами. Одна компания, которая собиралась продавать детское питание в центральной Африке, поместила на банке фотографию симпатичного младенца из местного племени. Реакция покупателей не заставила себя ждать, но она была совсем не такой, как ожидала компания. Уровень грамотности в этом регионе был практически нулевым, и потребители с полным основанием полагали, что картинка на банке указывает на содержимое. Они заключили, что банки с детским питанием наполнены измельченными младенцами!

Конечно, это детское питание никто не покупал. Но за этой неудачей стоит больше, чем просто злой рок, - здесь недостаток интереса к важнейшим социальным факторам. Чтобы избежать глупых ошибок и отыскать возможности, которые предоставляет уникальная культура каждой страны и ее рынок, у менеджеров должно быть личное, глубокое понимание местной культуры. Если таковое отсутствует, они должны нанять людей из этой культурной среды и довериться их опыту.

Язык

Язык, вероятно, наиболее важный элемент культуры с точки зрения международных специалистов по маркетингу. Однажды Chevrolet попыталась представить свою модель Nova в испаноговорящих странах. Однако по-испански слово «nova» означает «не идет». Нет нужды говорить, что начинание Chevrolet не было удачным. Схожая проблема встала и перед немецким экспортером шоколада, который представил свою продукцию американскому рынку под торговой маркой Zit. (Zit - прыщ (англ.) - Прим. пер)

Такие истории забавны, но важно осознавать, что обе компании в результате таких ошибок столкнулись с существенными убытками. Они могли бы изменить свои торговые марки, но такие изменения отнимают время и стоят денег, а рынок остается в руках конкурентов. Понятие «молчаливого языка» времени и пространства Эдварда Т. Холла указывает на еще один источник проблем для неосторожных маркетологов.²⁰ В Индии «время - река», в то время как в Соединенных Штатах «время - деньги». Понятия крайних сроков и даты поставки в этих двух культурах различны. Пространство тоже рассматривается в разных культурах по-разному. Иногда американские специалисты по маркетингу чувствуют себя некомфортно на переговорах с иорданскими партнерами, потому что иорданцы обычно стоят ближе к другим людям, чем это принято в США.

Религия

Религия и этика играют ключевую роль в реакции людей на рыночную деятельность. Примером может служить ответ жителей Саудовской Аравии на рекламу авиалинии, показывающую стюардессу, разносящую шампанское улыбающимся бизнесменам. Эта реклама нарушает, по меньшей мере, две нормы ислама: роль, предписываемую женщинам, и запрет алкогольных напитков. Они увидели в этом попытку повлиять на их религиозные ценности. В итоге рекламу пришлось снять.

Ценности и отношения

Общества различаются своими ценностями и отношением к работе, успеху, одежде, пище, музыке, сексу, социальному статусу, правам других людей и так далее. Например, отношение к личной гигиене - и, следовательно, к гигиеническим средствам - очень разное. Утверждение Pepsodent, что ее зубная паста придает зубам белизну, не годится для некоторых мест в Юго-Восточной Азии, где люди жуют бетель, чтобы зубы не были белыми.

Для развития воображения

Покупайте наш продукт. Он всасывает!

Некоторые из наших самых любимых маркетинговых шуток на самом деле являются маркетинговыми ошибками других людей. Мы знаем, это не очень корректно. Но ошибки других людей *могут* быть весьма забавны. Вот несколько самых смешных, их собрал в Интернете и прислал нам Да-ниель Бланкард, директор по сетевым системам и услугам офиса информационных технологий Массачусетского университета Amherst.

- Скандинавский производитель пылесосов Electrolux использовал следующий лозунг для своей рекламной кампании в Соединенных Штатах: «Ничто не засасывает так, как Electrolux».
- Название «Coca-Cola», когда его впервые перевели на китайский язык, звучало как «Ке-ку-ке-ла», что для одних китайцев означало «укус воскового головастика», а для других как «кобыла, фаршированная воском» (в китайском языке это зависит от интонации, от того, как произносится каждый слог). Теперь компания использует «Ко-ку-ко-ле», и надеется, что это будут понимать как «счастье во рту».
- Еще одна грубая ошибка в работе на китайском рынке: перевод лозунга «Kentucky Fried Chicken» («Пальчики оближешь!») превратился в «Съешь свои пальцы!»
- Почему Ford Pinto, рекордсмен по продажам в Соединенных Штатах, не преуспел в Бразилии? Может быть, потому что «pinto» на местном жаргоне означает «крошечные мужские гениталии». Машина стала продаваться лучше, когда ее переименовали в «Corcel», что означает «конь». *Весь* конь, а не одна лишь его часть.
- Вы думаете, что только у Ford были проблемы? Тогда что же сказать о Фрэнке Пердью, американском курином магнате? Его фотографии появились на уличных щитах Мехико с

переводом американского рекламного лозунга. Вместо того чтобы сообщать: «Нужна твердая рука, чтобы цыпленок стал нежным», реклама говорила: «Чтобы цыпленок возбудился, нужен сильный мужчина».

- Еще о проблемах с жаргоном. Hunt-Wesson перевела свою торговую марку «Big John» на канадский французский как «Gros Jos», а потом узнала, что на жаргоне это означает «большие сиськи». Вот так!
-

Ценности и отношения часто становятся руководящими правилами, а иногда и законами, которые могут напрямую воздействовать на международный маркетинг. Запрет сравнительной рекламы в Германии, например, означает проблемы для американских рекламодателей, которые обычно заявляют, что их продукт сильнее, быстрее или дешевле, чем у конкурентов. Неписанные законы иногда не менее важны, чем официальное законодательство. Такой жест, как положить ноги на стол, может весьма различно интерпретироваться в различных культурах. В Соединенных Штатах такое действие рассматривается как знак расслабленности. Напротив, в большинстве стран Среднего Востока оно воспринимается как знак очень плохого тона. Здесь подошвы ботинка или ступни оскорбительны, поскольку соприкасаются с землей.

Этика

Если вы в Риме, следует - или не следует? - поступать, как поступают римляне? Не всегда бывает просто определить, что образует этику поведения, даже ведя бизнес у себя дома. Когда занимаешься бизнесом на чужой территории, этот вопрос еще труднее решить. Многонациональные компании стремятся изменить глубинные культурные ценности. Например, американские потребительские товары, такие, как дезодоранты, зубные пасты, предприятия быстрого питания и так далее, представлены в странах третьего мира, где они ранее не были известны. Противозачаточные средства и детские молочные смеси про даются во многих странах, население которых в большинстве своем неграмотно.

Этично ли стремиться изменить культурные ценности ради увеличения продаж, осуществляемых американскими компаниями? В большинстве стран третьего мира растет потребление сигарет на душу населения. В этих странах рекламная деятельность не регулируется; не требуется сообщать на упаковке о вреде курения. Американские табачные компании агрессивно нацелены на эти страны ради компенсации недостаточного роста рынка у себя дома. Этичен ли такой маркетинг? (И этично ли вообще в любой стране продавать продукцию, которая, как сигареты, вредит здоровью? Такие вопросы часто поднимаются в аудиториях школ бизнеса, но реальная практика маркетинга смотрит на них сквозь пальцы.)

В Соединенных Штатах взяточничество считается неэтичным. Но кое-где в Азии, Африке и на Среднем Востоке определенные формы взяток рассматриваются как неотъемлемая часть бизнеса. Там без всякого стеснения могут потребовать от американской компании подарков в виде денег, продукции и даже услуг. Например, от одного руководителя, пожелавшего работать в Катаре, потребовали ошеломляющего «подарка» министру нефти этой страны в виде 1,5 миллиона долларов. Официальный представитель государственной индонезийской нефтяной компании просил американских поставщиков сделать вложения в индонезийский ресторан в Нью-Йорке с целью «усилить» имидж Индонезии в Соединенных Штатах. Этичный поступок? Вымогательство? Или всего лишь привычная деловая практика?

Отвращение американцев к взяточничеству отражено в законе. В 1977 году Конгресс принял акт, касающийся коррупционной деятельности за рубежом, который запрещает американским компаниям «предоставлять или даже предлагать плату иностранным политическим партиям, кандидатам или правительственным чиновникам в обстоятельствах, которые могут подвигнуть получателей на неправильное использование своего положения с целью помощи компании в получении, поддержании или сохранении бизнеса». За такие действия корпорация может быть оштрафована на сумму до 1 миллиона долларов. В некоторых зарубежных странах тоже действует законодательство, направленное на борьбу со взяточничеством. В Малайзии за взяточничество предусмотрено длительное тюремное заключение. В Советском Союзе во времена его существования чиновник, признанный виновным в получении взятки, мог бы быть казнен. И все же в большинстве стран, где на бумаге существует законодательство, карающее взяточников, глубинные традиции заменяют собой закон. Иностранные компании имеют выбор, рассматривать ли подобные «просьбы» как незаконные или видеть в них местный колорит. Фактически в некоторых культурах то, что извне кажется взяткой,

в действительности является местным обычаем. Это действие может говорить о намерении делать бизнес, быть знаком благодарности, дружбы или даже выполнением обязанности. В Восточной Африке, к примеру, денежный подарок, называемый «завади», обычно требуют и, как диктует традиция, используют для устройства праздника в честь дающего.

Этические границы не западной практики определяются законами, традициями коммерческой деятельности и социальными нормами. То, что американцу кажется взяткой, попрошайничеством или шантажом, может просто отражать местные привычки и быть всего лишь относящейся к иной культуре вежливостью или попыткой подружиться.²¹

Образование

Как показывает пример с детским питанием, образование и результирующий рост уровня грамотности оказывают огромное влияние на выбор, который открывается перед специалистами по международному маркетингу. Из всех составляющих маркетинговой структуры продвижение наиболее подвержено влиянию этого культурного аспекта. В Индии, например, где уровень грамотности составляет примерно 33%, а телевидение и другие современные средства массовой информации не очень широко распространены, рекламным целям часто соответствуют живописная наружная реклама и игровая реклама, транслируемая в кинотеатрах. Напротив, в Соединенных Штатах самый большой сектор рекламной отрасли - реклама в газетах.

Социальная организация

Любому обществу свойственна некоторая социально-классовая структура. Члены определенного класса склонны к сходному поведению, особенно если сравнивать их с представителями другого класса. Сравнить социальные классы разных обществ достаточно сложно. Ценности и предпочтения французского и немецкого среднего классов различаются. Однако люди из высшего класса большинства обществ, как кажется, более похожи друг на друга, чем на людей из разных классов своего же общества.²² Интересно, что эта модель может измениться с появлением глобального поколения молодежи со сходными во многом ценностями и вкусами. В главе 2 мы рассматривали попытки Levi Strauss завоевать этот новый рынок.

Социальная мобильность, то есть перемещение из одного социального класса в другой, тоже заметно меняется от одной культуры к другой. В Индии традиционные ценности индуизма предписывают людям принимать свой социальный статус, во всяком случае, в этой жизни. Напротив, в Соединенных Штатах ценности иудаистской и христианской религии подвигают людей на борьбу за повышение своего социального статуса уже в этой жизни. Но люди редко бывают абсолютно честными по поводу социального класса и/или не всегда могут принимать это как данность. Классовая мобильность в Соединенных Штатах более ограничена, чем обычно предполагается, и этот момент мы обсудим в главе 6. Между прочим, социальная мобильность в Индии растет.

Средний и высший классы с большей вероятностью пользуются импортными продуктами, чем люди из низших классов. Это делает такие страны, как Чили, где население по преимуществу принадлежит к низшим классам, менее привлекательными для международного маркетинга, чем страны с широко представленным средним и высшим классами, вроде Швеции.

Технологическая среда

Национальный технологический уровень напрямую влияет на ассортимент товаров и услуг, которые специалист по маркетингу способен продавать в данной стране. Например, продажи высокопроизводительных компьютеров в Китае ограничены, поскольку здания здесь не охлаждаются до необходимого температурного диапазона. В Индии буйволы остаются доминирующим источником энергии, используемой для обработки земли. Очевидно, что технологический уровень высок в одних странах, но недостаточен в других. Даже само значение технологии меняется от одной страны к другой. Американское агентство по международному развитию (AID), помогающее нациям в их усилиях, направленных на развитие экономики, однажды пожертвовало небольшие тракторы фермерам одной из латиноамериканских стран. Когда представители агентства вернулись в эту страну год спустя, то обнаружили, что все это время тракторы не обслуживались - масло не менялось, регулировка не проводилась и так далее. Фермеры никогда не слышали о профилактическом обслуживании и были довольно сильно удивлены, когда тракторы перестали работать. (Этот анекдот характеризует работников AID в не меньшей степени, чем латиноамериканских фермеров.)

Политическая и юридическая среда

В этой главе мы уже обсуждали примеры различий политической и юридической среды разных стран. На рис. 3.2 показаны различия в регулировании рекламной деятельности в разных западноевропейских странах. Представьте себе проблемы, связанные с разработкой рекламной кампании, которая удовлетворяла бы всем этим требованиям и все-таки доносила необходимое сообщение до покупателя. Однако, к счастью, это регулирование стандартизуется вместе с унификацией всего рынка ЕЭС. Но на других континентах подобные различия присутствуют. По этой причине многие специалисты по маркетингу предпочитают работать через местные отделения и/или глобальные рекламные агентства. Список пяти крупнейших глобальных рекламных агентств из журнала *Advertising Age* (21 апреля 1997 года, страница 514) представлен ниже:

Место	Название	Штаб-квартира
1	WPP Group	Лондон
2	Omnicom Group	Нью-Йорк
3	Interpublic Group	Нью-Йорк
4	Dentsu	Токио
5	Young & Rubicam	Нью-Йорк

Правительства часто препятствуют инвестициям иностранных фирм. Многие менее развитые страны рассматривают такие инвестиции как эксплуататорские, поскольку прибыль от этих инвестиций не остается в стране-хозяйке. Но некоторые страны с высоким уровнем внешнего долга изменили свою политику и настойчиво привлекают иностранные инвестиции.

Репатриация прибыли из зарубежных стран также ограничивается некоторыми правительствами. Для того чтобы обойти подобные запреты, иногда используется стратегия, известная как ценовой трансферт (transfer pricing). Это выглядит так. Например, фирма в Швейцарии имеет отделение в Аргентине, и ей разрешено переводить материнской фирме ежегодно лишь определенную часть прибыли. Швейцарская фирма может брать со своего филиала 125 долларов за продукт, который обычно стоит

100 долларов. Результат - перевод дополнительных 25 долларов прибыли из филиала в материнскую фирму.

Страна	Общее регулирование		Ограничения, касающиеся определенной продукции			
	Сравнительная реклама	Реклама для детей	Алкогольные напитки	Табак	Лекарства и медицина	
Германия	Запрещена	Добровольное для ТВ и радио	Добровольные ограничения внутри отрасли	Запрещена на ТВ и радио	Полностью запрещена	
Италия	Запрещено прямое сравнение; непрямо обоснованное сравнение разрешено	Запрещено показывать, дети едят	Некоторые ограничения телевизионную рекламу	Полностью запрещена	Требуется полная ясность текста	
Нидерланды	Разрешена, сравнение честное подробное	если и	Добровольные ограничения	Добровольные ограничения на ТВ и радио	Добровольные ограничения на ТВ и радио	Нет на
Швеция	Запрещена порочащая сравнительная реклама	Запрещено показывать детей в ситуации опасности	Добровольный контроль вина и крепких напитков	Полностью запрещена	Запрещена реклама препаратов требующих рецепта врача	
Швейцария	Нет	Нет	Полностью запрещена	Полностью запрещена	Полностью запрещена	

Источник: из книги Кортленда Л. Бови и Вильяма Ф. Аренса «Сравнительная реклама», 3-е издание, «Richard D. Irwin», Хоумвуд, Иллинойс, 1988 год

Рис. 3.2 Регулирование европейского рынка рекламы, существовавшее до ЕЭС

Иногда бывает трудно определить, по законам какой страны должен рассматриваться международный контракт; в этой области нет международного кодекса или правил. Таким образом, в большинство международных контрактов включается статья о юрисдикции, которая определяет, какие законы следует применять в случае возникновения споров. Часто цитируемый совет по поводу разрешения подобных споров, - «договаривайся, решай в арбитражном порядке, судись», то есть пытайся решить спор вне суда, если это возможно, поскольку судебные тяжбы по поводу международных споров еще более долги и дороги, чем в случае внутренних разбирательств.

Политические вопросы - еще одна головная боль для специалистов по международному маркетингу. Например, в 1997 году политический статус Гонконга полностью изменился, когда он перешел от британского к китайскому управлению. Хотя некоторые крупные фирмы увидели в этом политическом изменении возможность глубже проникнуть на китайский рынок, они нервничают по поводу возможной национализации и экспроприации. Национализация происходит, когда государство становится собственником предприятия или начинает им управлять. Экспроприация - более радикальное действие, когда страна-хозяйка лишает зарубежную корпорацию права вести бизнес на своей территории и захватывает ее активы. Когда в 70-х годах медные шахты и заводы в Латинской Америке были экспропрированы, иностранные корпорации потеряли свои активы на миллионы долларов. Конфискация - это экспроприация без компенсаций.

Географическая среда

Товары иногда приходится модифицировать так, чтобы приспособить их к различным географическим особенностям местности и климату. В Лесото, маленькой горной стране на юге Африки, хлопья (breakfast cereals) продаются в пакетах, а не в коробках. Продукт, доставляемый в Лесото в коробках по очень плохим, не мощным дорогам, часто повреждается при доставке. Продукт, помещенный в пакет, лучше переносит такое путешествие. Похожим образом Quaker Oats использует специальные вакуумные банки, чтобы защитить свои хлопья в жарких, влажных странах. Пустынный климат Среднего Востока требует, чтобы автомобили были оборудованы дополнительными воздушными фильтрами и особым сцеплением.

Природные ресурсы - главный определяющий фактор производственного потенциала страны. В Соединенных Штатах встречается множество полезных ископаемых и судоходных рек, климатические условия разнообразны. Следовательно, здесь может производиться и эффективно распространяться широкий ассортимент разнообразных товаров. Это позволило американцам достичь высоких стандартов жизни без того, чтобы полагаться на импорт или экспорт. С другой стороны, Япония сталкивается с недостатком ресурсов и вынуждена, чтобы выжить, полагаться на экспорт и импорт.

Стратегические альтернативы

Мы только что описали некоторые из внешних сил, которые влияют на успех или неудачу ведения бизнеса на глобальной арене. Знание окружающей среды напрямую влияет на выбор подходящей глобальной стратегии. Международный маркетинг начинается с выбора стратегии выхода на международные рынки. Только когда компания закрепится на зарубежном рынке, можно, ради конкурентного успеха, привлекать другие стратегии.

Стратегии выхода на глобальный рынок

На международные рынки проще всего выйти, занявшись экспортом. Чаще всего компании начинают свою экспортную деятельность с косвенного экспорта. В этом случае не нужны значительные инвестиции. Компания просто нанимает сторонних продавцов, предоставляющих различные услуги и обладающих навыками международных продаж. Большая часть косвенных экспортных операций осуществляется через отечественных экспортных продавцов, которые покупают продукцию на внутреннем рынке и продают ее за рубеж, и через отечественные экспортные агентства, которые не покупают товары, а просто ищут иностранных покупателей, получая за свои услуги комиссионные. Определенная часть косвенного экспорта идет через кооперативные организации, связывающие множество производителей, где экспортной деятельностью управляют коллективно.

Когда объем продаж зарубежного бизнеса увеличится, компания, скорее всего, перейдет к прямому экспорту, создав отдел или соответствующее подразделение. Экспортер самостоятельно осуществляет контакты с иностранными покупателями и управляет рыночной деятельностью. При таком положении дел может потребоваться нанять международных представителей производителя, зарубежных агентов, которые продают родственные неконкурентные продукты ограниченному числу импортеров. Компания-экспортер в качестве альтернативы может использовать дома импорта (import house), находящиеся за рубежом, которые покупают продукцию непосредственно у экспортера и перепродают ее оптовым компаниям, розничным торговцам и промышленным потребителям в своих странах. Поскольку у таких домов импорта нет эксклюзивных территориальных прав, экспортер может пользоваться услугами нескольких таких организаций в одной и той же стране. Однако это ведет к снижению их лояльности к экспортеру. Еще одна альтернатива - открытие в зарубежной стране торгового офиса, укомплектованного либо местными сотрудниками, либо прибывшими из родной страны экспортера. Поскольку это влечет за собой физическое присутствие на чужой территории, такую альтернативу можно рассматривать как форму инвестиций.

Подразделение Mead Corporation, выпускавшее мелованный картон, с успехом занималось прямым экспортом. Недавно компания начала строительство нового завода в Алабаме стоимостью 500 миллионов долларов, чтобы удвоить производство мелованного картона, используемого в производстве упаковки. Большая часть дополнительных мощностей работает на страны Тихоокеанского региона. Чтобы быть уверенной в соответствии продукции нуждам японских потребителей, Mead подписала договор с Seibu Saison Group, которая будет выполнять функции торгового представителя. Сделка гарантирует, что Mead узнает требования покупателей и будет производить коробки для вполне определенных продуктов.

Инвестиции без капитальных вложений означают присоединение в той или иной форме к зарубежному партнеру, которое позволяет производить продукцию за границей, но без необходимости нести издержки по этому производству. Лицензирование - простой способ ведения международного маркетинга. Лицензиар заключает с лицензиатом, находящимся в зарубежной стране, договор, в рамках которого разрешает ему использовать свои производственные процессы, торговые марки, патенты, маркетинговые ноу-хау или какие-нибудь другие ценные активы. Лицензиат, в свою очередь, платит лицензиару определенный гонорар, или роялти. Доходы от продажи лицензий у производителей спортивных товаров A.G. Spalding сегодня выше, чем от прямого производства товаров. Gerber Company получила доступ на японский рынок благодаря лицензированию. Однако, поскольку у лицензиара меньше контроля над лицензиатом, чем над своим собственным производством, эта стратегия довольно рискованна. Иногда в момент истечения контракта лицензиар обнаруживает, что своими руками взрастил прямого конкурента. Самый надежный для лицензиара способ этого избежать - осуществлять постоянные новации.

Все чаще в качестве стратегии выхода на рынок используют франчайзинг, особенно популярный в сфере потребительских товаров. Как и лицензирование, франчайзинг предполагает заключение договора между двумя сторонами. Этот договор оговаривает определенные права и ответственность обеих сторон. Обычно франчайзинг подразумевает значительно больше условий, чем лицензия. Для того чтобы обеспечить надлежащий контроль, оговариваются требования к капиталу, местоположению, торговым программам и, конечно, финансовое вознаграждение. Экспансия таких компаний, как Holiday Inn, McDonald's и Kentucky Fried Chicken, на иностранных рынках шла именно этим путем.

Контракт на серийное производство содержит соглашение с локальным зарубежным производителем по поводу выпуска продукции. Как правило, компания самостоятельно занимается маркетинговой деятельностью, часто через свои зарубежные торговые отделения. Хотя компания не может осуществлять полный контроль над производством, соглашение дает возможность более быстрого доступа на иностранные рынки, чем организация собственных производственных мощностей. Многие японские компании использовали такую стратегию для выхода на американские рынки. Sapporo Breweries заключила договор с Hansen Foods из Южной Калифорнии на розлив безалкогольных напитков для продажи их в Соединенных Штатах, а Kirwin Brewery Company подписала контракт с канадской Molson Breweries на розлив японского пива для его продажи в Соединенных Штатах.

При управленческом соглашении отечественная фирма предоставляет фирме-экспортеру свои управленческие навыки и знания в обмен на операционный капитал. Отелями Hilton и Marriott в зарубежных странах управляют с использованием такой стратегии.

Когда зарубежные компании заключают партнерский договор, по которому они делят собственность и управление, - а также риск, - возникает совместное предприятие. При этом существуют три

возможности: отечественная компания может приобрести долю в зарубежной компании; зарубежный инвестор может купить долю в отечественной компании; два партнера могут сформировать абсолютно новую компанию. Совместные предприятия особенно эффективны, когда одна из сторон нуждается в финансовом, производственном или маркетинговом опыте другого партнера. Некоторые правительства создают совместные предприятия, часто предлагая иностранцам долю собственности менее 50% в качестве условия их участия.

Создание совместных предприятий становится все более популярной стратегией компаний для расширения своего присутствия на мировом рынке.²³ Индийский филиал компании Tata, занимающийся обработкой кожи, создал совместное предприятие с французской TFR, чтобы бросить вызов итальянскому доминированию на рынке кожаных изделий. Американская Caterpillar создает совместное предприятие с японской Mitsubishi для производства тяжелой строительной техники. Некоторые совместные предприятия стремятся к мировому доминированию. У голландского электронного конгломерата Philips есть множество совместных предприятий с различными партнерами, и перед ними стоит задача завоевания львиной доли рынка оптических дисков. Наиболее масштабен альянс с американской DuPont, созданный для разработки, производства и продвижения на рынок оптических средств хранения данных. Иногда с помощью совместных предприятий удается добиться того, что в других условиях было бы недостижимо. Совместное предприятие, объединяющее южнокорейскую Jindo Corporation и сибирские соболиные фермы, получило благословение Советского правительства (но сегодня, вероятно, придется вновь вести переговоры с властями Сибири, что еще раз напоминает о влиянии политических событий на глобальные стратегии). Объединение дизайнеров и портных из Jindo с производителями соболиных шкур привело к созданию мехового бизнеса, приносящего 265 миллионов долларов в год.

Самая высокая степень участия в международном маркетинге связана с прямыми инвестициями в зарубежное производство. Когда есть достаточный опыт работы в зарубежной стране и/или когда ее рынок представляется достаточно большим, компания может принять решение о строительстве в ней своих собственных заводов. Эта стратегия дает возможность полного контроля; создает в зарубежной стране рабочие места, которые способствуют укреплению политического и культурного имиджа компании; позволяет построить отношения с правительством, населением, поставщиками и местными дистрибьюторами. Однако эта стратегия ставит компанию перед риском нестабильности правительств, изменяющихся рынков и даже возможной экспроприации.

Но последняя тенденция во многих отраслях состоит в том, чтобы получить доступ к производителям в странах Азии и Латинской Америки, где рабочая сила стоит дешевле, через покупку агентов и субподрядчиков. За таким громкими американскими именами, как Nike, Wal-Mart, Disney и многими другими популярными дизайнерами одежды, стоит длинная и гибкая цепь поставщиков, достигающая самых «горячих» мест и обеспечивающая производство их товаров. Одна-единственная американская компания, производящая такие швейные изделия, как одежда, обувь или футбольные мячи, в действительности может делать свой бизнес с десятками, а то и сотнями маленьких фабрик.

Всеобщая гонка за возможно более низкой стоимостью производства может привести к неконтролируемым условиям труда в этих длинных цепочках поставок. Все растущее число обличительных материалов в прессе предупреждает американских потребителей о потогонных условиях на многих из этих фабрик. И это оборачивается тем, что американские родители не хотят покупать своим детям футбольные мячи, сделанные пакистанскими детьми на какой-нибудь из таких фабрик. И люди не хотят носить одежду The Gap, которая производится в нечестных и небезопасных условиях на латиноамериканских потогонных фабриках. Таким образом, глобализация создает для многих компаний новую маркетинговую проблему, с которой они только учатся справляться. Согласно пресс-секретарю некоммерческой организации Verite, предоставляющей услуги по инспектированию и сертификации компаний, имеющих зарубежные производства, все большее число американских компаний начинает рассматривать потогонное производство как ключевой фактор своего будущего успеха - или поражения.²⁴

Оценка рисков

На рис. 3.3 показаны риски, связанные с каждым из методов выхода на рынок, с указанием уровня рискованности от очень низкого до высокого. Кроме того, таблица оценивает три сферы маркетинговых вопросов, связанных с каждым методом. В колонке «Факторы риска» под заголовком «Необходимый капитал» указан риск, с которым фирма сталкивается, когда инвестирует свой собственный капитал для поддержки определенной стратегии. «Политические/экономические риски»

указывают на степень уязвимости данной стратегии перед политическим или экономическим давлением в стране-хозяйке. «Приспособляемость к торговым барьерам» указывает на способность стратегии отвечать на вновь возникающие торговые барьеры. В колонке «Маркетинговые вопросы» подзаголовком «Стабильность отношений» исследуется природа взаимодействия между организациями в родной стране и принимающей стране. Например, косвенный экспорт возникает эпизодически, без наличия долгосрочного потенциала таких отношений, в то время как совместное предприятие требует от партнеров поддерживать взаимовыгодные отношения на протяжении долгого времени. «Доступность информации» указывает на рыночную информацию, необходимую для того, чтобы маркетинговая стратегия оказалась успешной. И, наконец, «Управление» указывает на степень влияния фирмы на рыночную деятельность в принимающей стране. Даже при беглом взгляде на таблицу 3.3 видно, что с каждым методом выхода на рынок связан компромисс между уровнем рискованности и глубиной проникновения на рынок. Для косвенного экспорта, например, все факторы риска оцениваются как очень низкие, но и способность фирмы оказывать влияние на рынок тоже оценивается как очень низкая. Говоря другими словами, если фирма продает свою продукцию экспортному брокеру, последний берет на себя риски, связанные с международной рыночной деятельностью, но продавец отказывается от контроля над тем, что происходит с его продуктом на рынке. С другой стороны, риски, связанные с созданием за рубежом завода для производства продукции, весьма велики, но этот метод дает потенциально самое большое влияние на рынок.

Альтернатива	Факторы риска			Маркетинговые вопросы		
	Необходимы й капитал	Политическ ие экономическ ие риски	Приспособля емость / торг овым барьерам	Стабильност к ь отношений	Доступность информации	Управление
Косвенный экспорт	1	1	2	1	1	1
Прямой экспорт						
Экспортный отдел	3	3	2	3	3	2
Торговые представители	2	2	2	2	3	3
Дом импорта	1	1	2	2	2	1
Офис продаж	3	3	3	3	4	3
Отсутствие капитальных инвестиций						
Лицензирование	2	3	4	2	2	1
Франчайзинг	3	2	3	3	4	3
Производственный контракт	1	4	3	3	3	2
Управленческий контракт	2	3	3	3	4	3
Капитальные инвестиции						
Совместные предприятия	3	3	4	3	4	4
Зарубежное производство	4	4	4	4	4	4

1 = очень низкая, 2 = низкая, 3 = средняя, 4 = высокая

Рис. 3.3. Факторы риска и маркетинговые вопросы стратегий выхода на международные рынки

Глобальная маркетинговая стратегия

Степень адаптации к местным культурным и деловым условиям - один из важнейших моментов, влияющих на выбор стратегии. На одну популярную, но противоречивую стратегию часто ссылаются как на глобальную стратегию маркетинга (ГСМ).⁹ Этот подход определяется так: «Повсеместно продавать один и тот же продукт одним и тем же способом».² ГСМ основывается на предположении, что покупатели всего мира становятся все более и более похожи друг на друга. Поэтому стандартизация продукции и структуры маркетинга может привести к огромной экономии, особенно в области рекламы, упаковки и дистрибуции, так как их не приходится изменять. Такая стратегия

противоречива, поскольку связана со многими факторами, которые затрудняют ее перенос на новый национальный рынок, и большая часть этой главы посвящена их анализу.

Защитники этой стратегии считают, что современная технология создала общность людей во всем мире. Глобальные путешествия и коммуникации знакомят все большее и большее число людей с продуктами и услугами, о которых они слышали, видели или которые даже пробовали, - и теперь хотят их иметь. И хотя существуют различия в потребительских предпочтениях, покупательском поведении, культурном окружении и средствах рыночного продвижения продукции, те, кто поддерживают ГСМ, верят, что эти предпочтения и практика могут и будут меняться в сторону все большей похожести. Общая стратегия предложения высококачественных и дешевых продуктов будет превалировать на любом глобальном рынке.

Не многие компании - и среди них Coca-Cola, McDonald's, Exxon и в последнее время Levi Strauss - добились внушительного успеха с помощью стратегий, которые позволяют действовать стандартизованным образом на различных рынках. Рекламная кампания «Ковбоя Мальборо» работает достаточно хорошо во всем мире. Coca-Cola - самая узнаваемая торговая марка безалкогольных напитков на планете. И все же не многие компании достигли успеха с помощью этого подхода. Вспомните о трудностях Nike, связанных с агрессивным подходом к европейскому футбольному рынку, рассматривавшихся в начале главы. Таким образом, многие компании вынуждены приспосабливать свои стратегии к различным рынкам. На рис. 3.4 перечислены некоторые факторы, которые, как представляется, влияют на успех глобальной стратегии маркетинга.

	Благоприятствуют глобальной стратегии	Благоприятствуют индивидуализированной стратегии
Окружающая среда		
Уникальные культурные факторы, влияющие на потребление	Нет	Да
Правовая обстановка	Аналогичные	Различные
Географические факторы	Аналогичные	Различные
Участие правительства в бизнесе	Невмешательство	Контроль
Отношение к переменам	Гибкое	Негибкое
Характеристики рынка		
Характер местного населения		
Степень урбанизации	Высокая	Низкая
Общая численность населения	Очень большая	Маленькая
Сложность рыночных институтов	Сложные	Простые
Продукт		
Объем потенциального рынка	Ограниченный	Обширный
Техническая сложность продукта	Простой	Сложный
Финансовые факторы		
Уровень затрат на исследования и разработки	Высокий	Низкий
Влияние цены	Существенное	Несущественное
Доступность инвестиционного капитала	Высокая	Низкая

Рис. 3.4. Факторы, влияющие на успех глобальной маркетинговой стратегии

Хорошо, мы скажем вам, что мы рекомендуем

Тогда каков же рецепт? Выходить ли на международную арену с единой глобальной стратегией и идентичными торговыми марками или повсюду концентрироваться на индивидуализированных стратегиях и предложениях? Ответ пока неясен - в обоих случаях есть примеры побед и поражений, но начинает казаться, что обе стратегии нужно применять одновременно. Это стратегия «думай глобально, действуй локально».

Honda - третий из крупнейших производителей автомобилей в Соединенных Штатах. Хотя это японская компания, она сделала настолько крупные инвестиции в операции в США, что ее можно рассматривать и как американского производителя. Ее можно было бы рассматривать как яркий пример стратегии локализации. Объясняет Хидея Суджиура, бывший председатель (и активно действующий советник) компании Honda: «Более 60 процентов наших продаж осуществляется за пределами Японии; наша продукция продается на рынках более чем 100 стран. Более того, мы производим свою продукцию на 77 заводах в 40 странах, помимо Японии».² Суджиура продолжает: «Мы рассматриваем локализацию - адаптацию нашей деятельности к практике тех стран, где мы

работаем, - как крайне важный момент. Эта зарубежная деятельность базируется на четырех концепциях: локализации продукта, прибыли, производства и управления».²⁸ Это означает, что продукт приспособлен к нуждам местного рынка; прибыль, полученная на местном рынке, реинвестируется (а это часто становится главной причиной доброжелательного или недоброжелательного отношения к иностранной компании); производство переносится на крупные локальные рынки, а управление и контроль децентрализуются и передаются местному менеджменту. Эта стратегия была бы верным рецептом катастрофы без сильных центростремительных сил, связывающих воедино локальные рынки и сохраняющих в неприкосновенности миссию и индивидуальность компании Honda. В Honda это достигается переносом корпоративной культуры в местные предприятия. Согласно Суджиуре: «Это связано с переносом философии, - то есть корпоративной культуры, которая дает основу технологии и менеджменту, - разработанной в корпорации с момента ее основания».²⁹

Американские автомобильные компании взяли на вооружение иной подход. Традиционно выпуская свои машины в США и экспортируя их в другие страны, они никак не приспособливают свою продукцию и маркетинговые действия к местным условиям. Американские машины с расположенной слева рулевой колонкой до сих пор предлагаются во многих странах, где правила дорожного движения требуют ехать по левой стороне проезжей части, и у большинства машин руль расположен справа. Этим американским автомобильным компаниям стратегия все большей локализации, используемая Honda, кажется весьма привлекательной, но трудно реализуемой. С точки зрения Honda, централизованное управление рыночной деятельностью и разработкой продукции, которое осуществляется в Ford и Chrysler, несомненно, выглядит эффективным и более простым.

Этот контраст выявляется при изучении многих многонациональных корпораций, проведенном профессорами Кристофером Барлеттом и Сумантрой Гошел, результаты которого опубликованы в *California Management Review* Калифорнийского университета в Беркли:

«Во время изучения некоторых многонациональных мировых лидеров из Японии, Европы и Америки мы обнаружили, что силы глобализации и локализации работают одновременно и трансформируют многие отрасли. Но по историческим причинам немногие компании создали организационные возможности, в равной степени отвечающие обеим этим силам».

Другими словами, хотя и централизованная, и локализованная модели имеют свои привлекательные стороны, менеджерам сложно трансформировать одну из этих моделей в другую. Авторы рекомендуют связывать центральную структуру с локальными, сочетая силы каждой из них, что позволяет компании «делать то, что она должна, чтобы выжить в сегодняшней международной среде - думать глобально, а действовать локально».³¹ Чтобы быть эффективным, этот гибридный подход должен обладать следующими качествами:

- Взаимозависимостью локальных операций, возникающей из совместных ресурсов и совместной ответственности.
- Механизмами, ведущими к интеграции деятельности локальных подразделений, например, через общение и сотрудничество менеджеров.
- Сильной общей корпоративной индивидуальностью и философией, вроде той, что используется в Honda, с целью направления всех локальных операций на достижение одних и тех же целей и решение одних и тех же задач.

Whirlpool тоже полагается на сильную корпоративную индивидуальность и философию при унификации своих многочисленных глобальных операций. Например, сотрудников компании просят сосредотачиваться на четырех «создающих ценность целях», которые применимы во всем мире. Их список включает, в частности, следующее: «Наша Всемирная Система Превосходства производит продукты и услуги, которые по всем меркам [локальных рынков] превосходят ожидания покупателей и оказываются лучше, чем у всех наших конкурентов».

Из различных характеристик, требуемых этим гибридным подходом, операционная независимость местных подразделений может быть даже важнее, чем объединяющая философия или культура. Согласно Барлетту и Гошел,

«вероятно, наиболее важное требование к транснациональной организации - необходимость организационной конфигурации, основанной на принципе обратной зависимости подразделений. Подобная взаимозависимость ресурсов и ответственности ломает иерархические связи между локальными и глобальными интересами, делая общность ресурсов, идей и возможностей самовоспроизводящейся нормой».

Вероятно, самый простой способ сформулировать данный принцип - это сказать, что организация должна быть сконструирована так, чтобы местные менеджеры работали с менеджерами из других

стран, а не только со своими коллегами в данной стране. В этом и состоит суть глобального мышления и локальности действий.

Другие стратегические возможности

Кроме ГСМ или индивидуализированного подхода, перед специалистами по международному маркетингу открыты и другие возможности выбора стратегий. Одна из них называется модульным маркетингом. Это стратегия, координируемая из центра и выполняемая локальными подразделениями или модулями. Модули могут быть либо демографическими, либо географическими. Они могут даже не совпадать с границами стран. Такую стратегию использует Procter & Gamble при продажах мыла. Мыло с одними и теми же химическими характеристиками может продаваться в западноевропейском и азиатском модуле с использованием одной и той же рекламной темы (чистота), но оно может позиционироваться по-разному, в соответствии с культурным значением и важностью чистоты в каждом модуле. Упаковка также может апеллировать к различным культурным особенностям через используемые цвета и оформление.

Еще одна стратегическая возможность - использование подхода, основанного на соотношении: использовать/нуждаться.⁴ В этой стратегии ассортимент продуктов и структура их продвижения либо распространяются (используются) тем же самым образом, либо адаптируются (модифицируются) в соответствии с оценкой, являются ли использование продукта и потребность в нем теми же самыми или иными на различных рынках. Так, велосипеды, продаваемые в Китае или Голландии, физически могут быть сходными с теми, что продаются в Соединенных Штатах, но то, как их продвигают на рынке, может сильно различаться, поскольку потребности, которым они отвечают, не одинаковы. В Китае и Голландии велосипед - транспортное средство; в США главная потребность, которую удовлетворяют с помощью велосипеда, - развлечение. В такой ситуации единая глобальная стратегия утопична. Таким образом, приемлемым оказывается более локализованный подход, принимающий во внимание местное использование и местные потребности.

Глобальная конкурентоспособность: обобщающий взгляд

Иногда перед специалистами по международному маркетингу стоит более сложный вопрос, чем просто вывести одну торговую марку или одну компанию на некоторый зарубежный рынок. Что, если ваша отрасль в вашей собственной стране, кроме всего прочего, просто не способна соперничать с конкурентами из другой страны? Возможно, эти зарубежные конкуренты имеют ценовое преимущество или всегда побеждают вас по причине технологического превосходства. Если так, то требуется больше, чем просто хороший маркетинг, чтобы добиться конкурентоспособности. Во-первых, вы должны понять, как выровнять глобальное игровое поле так, чтобы ваша компания и ваша страна стали более конкурентоспособными. И, чтобы решить вопросы глобальной конкурентоспособности, вы прежде всего должны понять, почему возникают различия в уровнях развития между отраслями различных стран. Это трудный вопрос - многие экономисты положили на его решение всю свою жизнь, но так и не пришли к согласию, - но, как мы думаем, одна модель является наиболее подходящей практически смотрящему на вещи маркетологу.

Открытия Майкла Портера из Гарвардской школы бизнеса, вероятно, особенно надежны, поскольку согласуются с философской позицией стратегии «думай глобально, действуй локально», которую мы ранее обсуждали. Портер потратил четыре года на изучение тенденций изменения рыночной доли сотен различных отраслей в десяти странах. Он обнаружил, например, что между 1978 и 1985 годами Соединенные Штаты увеличили свою долю на 15 или более процентов в 82 отраслях, но потеряли 15 или более процентов своей доли в 97 других отраслях, что в итоге приводит к уменьшению совокупной доли. Что особенно интересно в его открытиях, так это объяснение причин появления такой тенденции. Конкурентные преимущества, согласно Портеру, возникают, когда в отрасли есть четыре условия, благоприятных для успешного развития предпринимательства:"

1. *Факторные условия.* Природные ресурсы, необходимые отрасли, и возможности для превращения их в определенное преимущество (ресурсы не способствуют конкурентоспособности, если они есть и во многих других странах).
2. *Условия спроса.* Большой развитый внутренний рынок, побуждающий отрасли к инновациям и развитию.
3. *Родственные и поддерживающие отрасли.* Согласно Портеру, «отрасль, шагающая к вершине, нуждается в поставщиках мирового класса» и сильных косвенных конкурентах,

которые вместе могут сформировать то, что он называет отраслевым кластером, где возникают ускоренные инновации (очевидный пример - Силиконовая долина).

4. *Структура и стратегия компании, конкуренция.* Факторы, определяющие, как компания «создана, организована и как ею управляют». Например, высококонкурентная отечественная отрасль скорее приводит к появлению компаний, способных к успешной конкуренции на глобальном уровне.

Выводы Портера адресованы разработчикам правительственной политики, но нам более интересно их приложение к менеджменту. Например, что они говорят об американской компьютерной промышленности? Здесь есть благоприятные факторы, например высокообразованная рабочая сила (хотя правительственная политика не направлена на сохранение этого преимущества). Здесь есть благоприятные условия спроса с большой, развитой и требовательной покупательской базой. Здесь также есть свирепые и искушенные соперники, обеспечивающие внутреннюю конкуренцию.

Так что же может быть не так? Есть ли здесь критическая масса родственных и поддерживающих отраслей, о которых говорит Портер? Адекватны ли этой роли такие отраслевые группы, как Силиконовая долина и Бостонское шоссе, 128? Вероятно, нет. Открытия Фергюсона, по-видимому, указывают на слабость этой области, которая не видна с первого взгляда, поскольку не лежит на поверхности. Все чаще и чаще компании Силиконовой долины используют важные компоненты, произведенные за рубежом, занимаясь дома лишь минимальной сборкой. Это означает, что мощь этого отраслевого блока угасает, и в нем больше нет критической массы родственных компаний, совместно проводящих инновации и конкурирующих между собой, которые двигали бы вперед компьютерную промышленность.

Что могли бы сделать американские компании, чтобы остаться конкурентоспособными на мировом уровне? Отдельным компаниям сложно контролировать некоторые из указанных Портером факторов успеха - как вы самостоятельно создадите отраслевой блок или уберете его от потери жизнеспособности? Но, вероятно, с проблемой даже такого масштаба можно справиться. Фирмы часто продвигают этот вопрос с помощью торговых групп и лоббистских усилий, что говорит об их согласии с тем, что этот вопрос заслуживает внимания.

Зарубежный успех начинается дома!

На уровне отдельной фирмы Портер интерпретирует свои результаты как указывающие на необходимость строить глобальную стратегию на основании «домашней стратегии». Этим он дает понять, что «у компании есть только одна домашняя база для каждого отдельного бизнеса, и ее здоровье очень важно для способности компании процветать в долгосрочной перспективе».³⁶ Домашней базой должна быть страна и такое местоположение, которое обеспечивает наличие четырех критических факторов успеха, в которых нуждается отрасль, а стратегия компании должна быть построена так, чтобы быть тесно связанной с домашней базой. Портер объясняет, что «сегодняшнее конкурентное преимущество - вопрос знаний и навыков. Они формируются местными институтами, местными ценностями, местными поставщиками, местными потребителями... Способность к глобальной конкуренции вырастает из преимуществ, достигнутых дома».³⁷ Это, например, означает, что хотя компания и может получить ценовые преимущества, покупая продукцию за границей, в долгосрочной перспективе она становится менее конкурентоспособной, поскольку у нее более нет преимущества, связанного с мощными «домашними» поставщиками. Менеджмент компании должен выбирать подходящую домашнюю базу и лелеять ее так, чтобы она, в свою очередь, возвращала компанию, подготовленную к глобальной конкуренции.

В аргументах Портера можно было бы увидеть консервативный призыв к полностью централизованному управлению многонациональными корпорациями. Но это не так. С точки зрения маркетинга, чтобы быть успешной, компании нужно поддерживать местное присутствие и основательно знать местную культуру, ценности и потребности. Это означает, что действовать нужно локально, через вертикальную интеграцию в зарубежную страну для проведения сбыта и даже для производства. Но это должно быть уравновешено динамичной домашней базой, которая может обеспечить долгосрочные поставки передовых инноваций и которая позволяет компании лидировать на рынке в попытках дать потребителю как можно больше за его доллар - или иену. Успешная локальная стратегия Honda основывается на сильной родной японской промышленности, и большая часть ноу-хау, идей и компонентов Honda приходит из Японии, хотя многие из ее автомобилей и мотоциклов производятся за рубежом.

После того как мы рассмотрели аргументы Портера, касающиеся необходимости сильной домашней базы, мы можем сделать вывод, что три стратегических компонента, по-видимому, совершенно необходимы для глобальной конкурентоспособности компании. Во-первых, как уже отмечалось, у фирмы должно быть глобальное видение. Она должна думать глобально и создать механизм, обеспечивающий чувство локтя у местных менеджеров, а также обмен идеями, - как на местном, так и на глобальном уровне. Во-вторых, и это тоже уже обсуждалось, очень важно сильное местное присутствие на каждом зарубежном рынке. Это компонент «действуй локально», который включен в многонациональную стратегию. В-третьих, компания должна выбрать отечественную «домашнюю базу» для каждой из отраслей, в которых она работает, что может дать преимущества, коренящиеся в сильном положении каждой из этих отраслей в родной стране. Этой стратегии не просто следовать - она значительно сложнее, чем стратегии, позволяющие добиваться успеха на отечественном рынке. Но и вопрос достижения глобального лидерства совсем не прост!

Часть II

Как постичь рынок

Когда мы предпринимаем исследование рынка или консультируем наших клиентов по вопросам стратегии, то стараемся избегать излишнего технического усложнения этих и без того сложных предметов. Конечно, технические вопросы имеют значение. Вам не хотелось бы использовать неверные аналитические приемы или указывать в обзоре вводящие в заблуждение вопросы. Но общая картина быстро затуманивается техническими деталями.

А ведь общая картина удивительно проста - и большинство деловых людей, с которыми мы работали, удивляется, когда мы объясняем свой взгляд на нее, и поражается тому, что было упущено нечто очень важное.

Общая картина такова. Вы занимаете одну из трех позиций по отношению ко всей этой противной конкуренции. Во-первых, вы можете отставать от своих конкурентов, потому что не знаете чего-то важного о своих рынках или потребителях, что знают они. Это мы называем *информационным проигрышем*. Если вы проигрываете информационно, никакая новая тактика или стратегия не принесет успеха, что бы вы ни думали по поводу ее разумности и с каким бы усердием ни пытались ее воплотить. Итак, чтобы избежать поражения, вы должны удостовериться, что не проигрываете информационно.

Вторая позиция - и самая распространенная - *информационный паритет*. Это означает, что вы знаете о своих рынках и потребителях примерно столько же, сколько и ваши конкуренты. Информационный паритет спасает вас от неизбежного проигрыша и может служить минимальным стандартом для любого, кто занимается бизнесом. Но когда у вас и ваших конкурентов одна информационная основа, вы не сможете разбить их в пух и прах. Вы можете не сдаваться в битве за лояльность потребителей, но не можете получить более широкую опору, поскольку трудно себе представить, что есть вещи, о которых еще не задумались ваши конкуренты.

Большинство компаний сражается в сложных условиях информационного паритета. Это естественный результат того, что вы делаете те же самые вещи, что и ваши конкуренты. Если вы используете сходные источники информации или производите новые товары, разрабатываете новые маркетинговые программы с помощью сходных процессов, вы никогда не придете к чему-то оригинальному или интересному с точки зрения ваших потребителей. Информационный паритет ведет к схожести продуктов и заставляет потребителей совершать покупку, основываясь на цене. Не очень веселая перспектива для маркетера!

Третья позиция единственно радостная и прибыльная. Мы называем ее *информационным лидированием*, и она дает вам преимущество в понимании некоторых вещей относительно ваших потребителей, которого нет у ваших соперников. Пока нет. Всякий раз, как вы находите новый свежий взгляд на поведение ваших потребителей или новый подход к разработке своих продуктов или процессов, вы оказываетесь в состоянии делать то, что привлекает потребителя и бесит ваших конкурентов. Итак, игра в бизнес и маркетинг называется «поддержание информационного преимущества», которое позволяет предлагать потребителям что-то новое и отличающееся, что-то более полезное или интересное, что-то в их представлении более ценное, чем у конкурентов.

Как? Это непросто, но возможно. Чтобы узнать ответ на этот вопрос, читайте дальше.

4. Маркетинговые исследования и информация Как постичь покупателей

«Письменный стол - опасное место познания мира».

- Джои Ле Карпе

«Мы становимся рабами демографии, исследований рынка, фокус-групп. Мы производим то, что диктуют нам цифры. И постепенно в этой сумасшедшей гонке наши ощущения теряют чувствительность, наши инстинкты слабеют, разъедаемые нашими традиционными действиями».

- Барри Диллер, гендиректор Fox Broadcasting'

Оборот мировой индустрии маркетинговых исследований измеряется миллиардами долларов. Многие крупные компании тратят миллионы долларов на проведение опросов и исследований. Например, Мэриэнн Е. Расмуссен, старший вице-президент по качеству American Express Travel Related Services, говорит: «Мы тратим сотни миллионов долларов, пытаюсь понять, что хотят наши клиенты».

Жизненно важно знать, что хотят ваши покупатели, и узнавать это точнее и быстрее, чем конкуренты. Понимание этого является стимулом для инноваций во всех направлениях бизнеса, а также источником его роста и успеха. В этой главе мы собираемся рассказать о многих важных приемах, применяемых при исследовании рынка, чтобы помочь вам глубже понять нужды и желания покупателей.

Специализированные области исследования	Примеры провайдеров
Эффективность рекламы	Audits & Surveys Worldwide, New York, (212) 627-9700 NFO Research, Inc., Greenwich, CT, (203) 629-8888
Оценка рекламных объявлений	Research International, New York, (212) 679-2500
Азиатские рынки	MRD Co., El Cerrito, CA, (510) 525-9675
Оценка бренда	Burke Customer Satisfaction Associates (BCSA), Cincinnati, OH, (800) 264-9970 Brand Consulting Group, Southfield, MI, (810) 559-2100 The Landis Group, West Palm Beach, FL, (407) 684-3636
Продовольствие и напитки	GfK/Sofema International, 10 Rue Lionel Terray, Rueil Mal-maison Cedex 92500, France, 3-31-47-14-44-00
Межфирменный маркетинг	Creative & Response Research Services, Chicago, (312) 828-9200 Burke Customer Satisfaction Associates (BCSA), Cincinnati, OH, (800) 264-9970
Конкурентная разведка	Industrial Market Research Co., Whittier, CA, (310) 698-2341
Потребительские товары	The Becker Research Co., Rocky Hill, NJ, (609) 951-8570 The BASES Group, Covington, KY, (606) 655-6000
Проверка сбытовых точек	Research International, New York, (212) 679-2500
Испытание образцов	Capstone Research, Inc., Lyndhurst, NJ, (201) 939-0600
Исследования корпоративного имиджа	NFO Research, Inc., Greenwich, CT, (203) 629-8888
Удовлетворенность потребителей	I.D. ENTITY, Brea, CA, (800) 355-9817 BCSA, Cincinnati, OH, (800) 264-9970
Сбор и обработка информации	The Blackstone Group, Chicago, IL, (312) 419-0400
Демографический анализ	Polaris Marketing Research, Atlanta, GA, (404) 816-0353
Рынки этнических меньшинств	Data Recognition Corp., Minnetonka, MN, (612) 935-5900
Визуальный контроль	Data Mapping Services, Akron, OH, (216) 929-1353 Hispanic Market Connections (HMC), Los Altos, CA, (415) 965-3859
Фокусные группы	Perception Research Services, Fort Lee, NJ, (201) 346-1600 Toronto Focus, Toronto, Ontario, Canada, (416) 250-3611 Roanoke Focus Group Centre, Roanoke, VA, (703) 342-5364
Интервьюирование в местах продаж	Manhattan Opinion Center, New York, (212) 557-3085
Обзор почты	Audits & Surveys Worldwide, New York, (212) 627-9700
Рыночная сегментация/структурирование рынка	Questar Service Quality Research, Eagan, MN, (612) 688-0089
Анализ СМИ	SERS, Chicago, IL, (312) 828-0702
Мистические покупки (таинственный покупатель)	The Arbitron Company, New York, (212) 887-1300
Проверка названия	BAI, Tarrytown, NY, (914) 332-5300
Исследование новых продуктов	Capstone Research, Fairfield, NJ, (201) 939-0600 NameQuest, Carefree, AZ, (602) 488-9660
Дизайн упаковки	The BASES Group, Covington, KY, (606) 655-6000
Исследование рынка на моделях	SERS, Chicago, IL, (312) 828-0702
Аудит сбытовых точек	Perception Research Services, Fort Lee, NJ, (201) 346-1600
Обработка обзоров	The BASES Group, Covington, KY, (606) 655-6000 O'Connor Survey Service, Knoxville, TN, (615) 525-9989
	Scantron Corp., Tustin, CA, (714) 259-8887

Рис. 4.1. Провайдеры маркетинговой информации

Несмотря на миллиарды, потраченные на исследования, несмотря на громадную многогранную

исследовательскую индустрию (см. рис. 4.1), несмотря на невероятный арсенал изощренных статистических и психологических методов, может оказаться весьма трудно понять, чего же *действительно* хотят покупатели.

Слова Барри Диллера, вынесенные в эпиграф этой главы, подчеркивают растущую отрицательную реакцию на традиционные методы изучения рынка. Они отражают все увеличивающееся недовольство менеджеров, имеющих все статистические данные и результаты опросов, но так и не получивших свежего и глубокого взгляда на своих покупателей, продукцию и рынки. Вместо того чтобы освещать картину, все эти кипы отчетов об исследованиях лишь затуманивают ее. Для исследователей рынка не составляет труда пересчитать и измерить все деревья в лесу, но им невероятно трудно описать сам лес.

Как показано на диаграмме на странице 149, можно считать, что маркетинговый процесс зависит от количества и качества информации, в нем задействованной. Информация - главный маркетинговый актив. Большая часть этой главы посвящена рассмотрению формальных процессов создания богатого потока входящей информации. Недовольство маркетинговыми исследованиями отражает повсеместное непонимание того, что этот информационный поток в действительности играет две значительно различающиеся роли, и им нужно управлять, не упуская из виду обе из них.

С одной стороны, значительная часть рутинных исследований и сбора информации выполняет довольно простую задачу (хотя и отнимает много времени): поддерживает информационный паритет с конкурентами в вашей отрасли. Если вы не можете поддерживать информационный паритет, если конкуренты знают о ваших покупателях и рынках больше вас, вы окажетесь в невыгодном положении. Поэтому вы не можете позволить себе информационный дефицит. При этом вы обнаружите, что конкуренты в любой из отраслей склоняются к схожим типам исследований и выделяют на них примерно одинаковые суммы - это же верно относительно рекламы или разработки продуктов, или любой другой важной маркетинговой функции. Они опрашивают своих покупателей, оценивают эффективность различных рекламных средств информации и так далее *АЛЯ* того, чтобы убедиться в том, что не отстали от тенденции и не проглядели очевидных возможностей или проблем.

С другой стороны, паритета недостаточно. Если вы нам не верите, спросите своего босса или акционеров. Иначе как вы увеличите свои доходы, расширите долю рынка, выжмете большую прибыль из продаж? Ответы могут появиться лишь благодаря свежему взгляду. Вторая ключевая роль информации и состоит в том, чтобы дать вашей фирме информационное преимущество, получить глубокое понимание поведения покупателей, которое позволит вам вывести на рынок новый привлекательный продукт или испробовать новый подход к продвижению товаров или обслуживанию покупателей. Прорывы в бизнесе построены на информационном преимуществе и более ясном взгляде на рынок, как показано на вершине информационной пирамиды на рис. 4.2. Когда Барри Диллер жалуется на то, что его фирма потеряла чувствительность из-за слишком большого объема исследований, он подчеркивает суть проблемы: традиционные подходы к сбору информации не дают нам информационного преимущества. Если вы будете неосторожны, то можете потратить весь свой бюджет на увлекательные опросы и исследования, которые вообще не могут дать вам никакого информационного преимущества.

Возможно, вы помните телевизионную рекламу American Express, в которой молодая и преуспевающая деловая женщина входит в свою новую кредитную карточку, пригласив своего (не менее преуспевающего) мужа на обед. Некоторое время этот ролик транслировался в национальном масштабе, но был снят с эфира после того, как тесты показали, что некоторые люди находят его пугающим. В интересном исследовании рекламное агентство Ogilvy & Mather, проводившее эту кампанию, попросило владельцев карт представить, что они *разговаривают* со своей кредитной картой American Express.

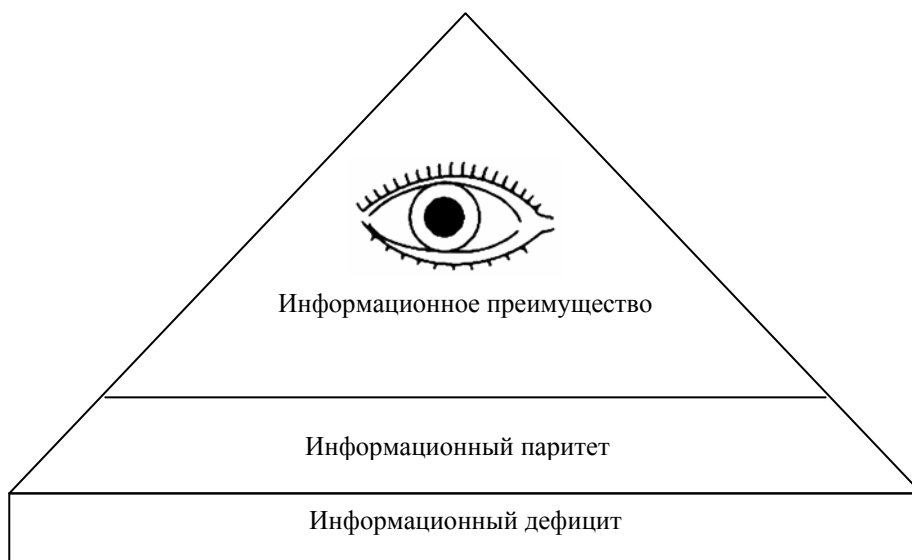


Рис. 4.2. Информационная пирамида (Источник: Alexander Hiam & Associates)

Один из участников исследования представил, что карта говорит ему: «Ты вовсе не мой тип - я не могу тебя поддерживать».² Поэтому Ogilvy & Mather переключилась «на более спокойную аудиторию держателей карт. По-прежнему обходительных, элегантных, но находящихся в ненапряженной обстановке - например, в отпуске», как Forbes описывает их.

Подобные решения, основанные на детальной информации о покупателях, не редкость для American Express (Amex). Компания осуществляет регулярные контакты с держателями своих карт, чтобы собрать о них огромную информацию. Например, в ее компьютерах хранится и еженедельно обновляется 450 блоков информации о каждом из держателей карт³. Клиентская база данных содержит сегодня невероятный объем информации в 500 миллиардов байт - чтобы управляться с таким объемом, необходимы самые современные компьютеры с параллельно работающими процессорами⁴. American Express использует эту информацию для нацеливания на определенные группы покупателей, для сопутствующих продаж чего угодно, от подписок на журналы и стереосистем до газовых плит. Специалисты по маркетингу из American Express идентифицировали женщин, покупающих большую часть своей одежды в магазине Saks на Пятой авеню, а затем, в качестве награды за использование карточек American Express, предложили им скидки на обувь, продающуюся в этом магазине.

Многие истории маркетинговых удач основываются на успешном получении и интерпретации информации о рынке. Но полезную информацию трудно добыть. Менеджеры часто жалуются на ту информацию, которая к ним поступает. Действительно ли American Express нуждается во всех 450 блоках информации, которую она собирает о каждом из своих клиентов? Почему, при всем обилии информации, компания не знала, что ее реклама провалилась, пока Ogilvy & Mather не попросила владельцев карт поговорить со своими кредитными картами?

Менеджеры часто жалуются, что информация расплылась по всей компании и ее трудно найти, или что она поступает слишком поздно и потому оказывается бесполезной. Кроме того, они беспокоятся по поводу точности маркетинговой информации. Эти жалобы отражают неотъемлемую роль маркетинговой информации и то отчаяние, которое менеджеры испытывают, когда им приходится принимать решения, основываясь на несовершенной информации.

Чтобы справиться со многими из этих проблем и повысить ценность и качество информации, менеджеры могут использовать следующие стратегии:

- Увеличение источников информации.
- Уменьшение числа ошибок.
- Более качественная организация исследований.
- Более точные информационные отчеты.
- Более активное управление маркетинговой информационной системой компании.
- Поиск инновационных методов исследования.

Последняя из этих стратегий, вероятно, наиболее актуальна именно сейчас, поскольку она предлагает по-новому взглянуть на покупателя, позволяет получить информационное преимущество, на котором строится преимущество на реальных рынках.

Например, один из наших клиентов, гендиректор компании кабельного телевидения, предпочитает

то, что он называет исследованием по методу «выгуливания собаки». Под этим он подразумевает исследование, в котором специалисты по маркетингу задают обыденные вопросы по мере того, как сталкиваются с покупателями в своей повседневной работе. Иногда он может, «выгуливая собаку», узнать о ценности своего бизнеса больше, чем читая формальные отчеты об исследованиях, которые проводит его фирма. Удивительно, но из таких обыденных разговоров можно получить огромное количество важной информации, включая и многое такое, о чем просто не пришлось бы в голову спрашивать во время формальных опросов.

Неформальные исследования, предпринимаемые теми, кто принимает решения, а не проводимые специалистами-исследователями - последняя маркетинговая мода. Когда Льюис Грет-на в 1983 году стал директором-распорядителем IBM и перед ним встала задача остановить и повернуть вспять процесс спада, который преследовал компанию, он отказался от того, чтобы принимать какие-либо маркетинговые или стратегические решения на протяжении первых шести месяцев. Вместо этого он провел эти шесть месяцев в непрерывных беседах с покупателями, поставщиками, дистрибьюторами и всеми, кто мог сказать что-то ценное для компании IBM. Завтрак с покупателями, посещение заводов, затем обед с другими покупателями и так далее до позднего вечера.

Большинство людей думало, что он сошел с ума. Но сегодня они в этом уже не так уверены, и многие другие менеджеры начинают следовать его примеру. К моменту, когда писалась эта книга, акции IBM поднялись с 18-годового минимума в 40,62 доллара на 400 процентов, а конкуренты IBM потрясены силой этого подъема, произошедшего на всех ее главных рынках.⁶

«IBM была одной из первых компаний, которые резко увеличили это новое направление исследований, и за ней последовали многие. Недавно в *Harvard Business Review* появилась статья, озаглавленная «Проживите день со своими покупателями». Даже один день, проведенный в общении с покупателями, - нечто новое для многих менеджеров, но если Гретна общался с ними на протяжении шести месяцев, один день - не так уж много!

Для развития воображения

В «НР» слушают новаторски

«Процесс выслушивания - это процесс, с помощью которого мы развиваем свою способность понимать желания покупателей, и наша цель - изменить этот процесс так, чтобы получить более ясное и творческое понимание этих желаний. Ключ к успеху в том, чтобы использовать множество каналов, позволяющих слышать все больше различных мнений, касающихся восприятия и желаний покупателей.

Недостаточно проводить лишь стандартные маркетинговые исследования. Теперь, слушая, мы используем три главных канала: прямые исследования покупателей, институт рыночных наблюдателей и экспертные советы. Выслушивая информацию, приходящую из этих трех каналов, мы получаем трехмерную картину восприятия покупателей, которая поддерживает творческий подход к определению и удовлетворению их желаний».

- Мануэль Ф. Диаз,
вице-президент по мировым продажам и маркетингу
Hewlett Packard Computer Systems Organization⁸

Источники информации

Существует множество источников информации - намного больше, чем использует большинство специалистов по маркетингу. Некоторые источники предоставляют формальную информацию, такую, как тщательно составленные отчеты, описывающие результаты опросов, в то время как другие содержат информацию неформальную. Но все источники ценны. Ниже перечислены некоторые категории источников информации:

Книги и периодические издания.

Консультанты и исследовательские фирмы.

Покупатели.

Друзья из вашей компании.

Друзья вне вашей компании.

Слухи.

Маркетинговые информационные системы (внутренние записи компании).

Исследования рынка.
Другие менеджеры.
Документы, публикуемые конкурентами.
Сотрудники.
Подчиненные.
Начальники.
Поставщики.
Интернет.
Выгуливание собаки.

Часто наиболее ценным источником информации оказываются покупатели, и большинство исследований рынка сосредотачивается именно на них. Но и другие источники, от поставщиков до конкурентов, могут оказаться полезными.

Неформальные источники

American Express, Sony, Whirlpool, Procter & Gamble и многие другие компании в дополнение к формальным опросам, которые они проводят, стали просить покупателей обращаться с жалобами, если у них таковые возникают. Центр ответов компании GE в Луисвилле, штат Кентукки, ежегодно принимает более трех миллионов звонков по бесплатному номеру компании, и примерно 10 процентов этих звонков составляют жалобы. Жалобы используются специалистами по маркетингу для того, чтобы обнаружить проблемы и улучшить продаваемые продукты или обслуживание. Двадцать пять процентов звонящих просят помочь принять решение о покупке, что дает GE шанс влиять на 500 000 покупательских решений. American Express ежегодно тратит 150 миллионов долларов, чтобы помочь покупателям решать возникающие проблемы. Коммуникационные линии, банки данных, компьютеры, персонал и специальные тренинги дают невероятное количество маркетинговой информации, которая может быть использована при принятии решений. На специальный телефонный номер компании Coca-Cola поступало более 12 000 звонков ежедневно, когда новая Соке заменила старую формулу в 1985 году. Девяносто процентов этих звонков содержали жалобы, и вскоре классическая Соке была восстановлена в правах.

Неформальная информация, поступающая благодаря жалобам клиентов, иногда дополняется информацией из других источников. United Airlines решила предоставлять более подробную информацию о полетах, потому что руководители компании постоянно слышали разговоры пассажиров о трудностях, с которыми им пришлось столкнуться. Магазин Montgomery Ward снизил свои цены, когда президент компании обнаружил, что многие из его сотрудников ходят за покупками в Kmart. В компании Minnesota Mining & Manufacturing (3M) главным источником идей новых продуктов являются сотрудники из отдела продаж. Когда кто-то из них увидел на автозаводе рабочих, задыхающихся от пыли, производимой сухой наждачной бумагой, 3M разработала наждачную бумагу, которую можно использовать влажной. Кроме того, эта фирма вывела на рынок одноразовые хирургические скобы и ленту для заклеивания порезов Steri-Strip, и это было результатом наблюдения продавцов за проблемами, которые возникают в операционных.

Формальные источники

Формальные источники следуют определенным процедурам, которые в некоторых случаях повышают точность информации и во всех случаях позволяют с большей легкостью определить ее надежность. Формальные системы обычно начинают действовать после информационного запроса менеджера, они собирают и анализируют сырую информацию, чтобы ответить на поставленный вопрос. Формальные источники включают первичные (оригинальные) источники, такие, как покупатели, и вторичные источники, которые предоставляют информацию, заранее собранную из первичных источников. Большая часть этой главы посвящена формальным источникам.

Источники, которые часто упускают из виду

Упускаете ли вы из виду хорошие источники информации? Мы приводим далее список тех источников, о которых менеджеры обычно забывают.

- *Заявки на правительственные патенты.* Ознакомление с такими данными раскрывает потенциальные технологические новшества в вашей отрасли.

- *Годовые отчеты конкурентов.* Совершая попытку лучше выглядеть в глазах акционеров, руководители компании в годовых отчетах могут раскрыть новые технологии в области исследований и развития или другую полезную информацию.
- *Объявления конкурентов о приеме на работу.* Подобные рекламные материалы могут указать на направление технического или маркетингового движения конкурента.
- *Профессиональные ассоциации и собрания.* Продукты, исследования и управленческая философия часто раскрываются на выставках, в брошюрах, научных изданиях и публичных выступлениях.
- *Разнообразные правительственные агентства.* В соответствии с законом о свободе информации от 1966 года многие федеральные агентства обязаны предоставлять запрашиваемые документы, материалы или другую информацию. Например, отчеты о проверках Федерального агентства по борьбе с наркотиками, проведенных на заводах конкурентов, данные о ценах конкурентов, заявленных в проводимых тендерах и отчетах, поданных в Федеральную комиссию по торговле.
- *Материалы журналов и газет.* Они могут рассказывать о событиях, происходящих в стане конкурентов и в отрасли в целом. Часто оказывается полезным вменить кому-то в обязанность подшивать такие материалы и готовить еженедельный отчет о важных статьях.
- *Обыденные (индивидуальные или групповые) разговоры с покупателями, продавцами, дистрибьюторами, поставщиками и отраслевыми экспертами.* Большинство людей, работающих в сфере маркетинга, настолько заняты повседневными задачами, что не находят времени выйти на улицу и собрать информацию из этих источников. Не забывайте гулять со своей собакой!

Роль исследований

American Express использует исследования своих клиентов для того, чтобы «предсказывать предпочтения реальных и потенциальных держателей своих карт, в первую очередь, путем интенсивного неослабевающего опроса, что позволяет обогатиться идеями и протестировать их». American Express, например, точно знает, какие дополнительные услуги - автоматическая гарантия при прокате машины, круглосуточно работающие сервисные телефонные линии - действительно важны для их клиентов.⁹ Более того, American Express использует маркетинговую информацию для того, чтобы разделить своих клиентов на группы по стилю жизни и доходам. Каждой из групп они предлагают различные продукты и услуги. Исследования покупателей, кроме того, дают этой компании основания для ее программы качества, которая направлена на улучшение обслуживания клиентов с помощью, например, тренингов для сотрудников, которые проводятся в «Университете качества» в Фениксе.

Исследователи из Fingerhut, компании из Миннетонки, штат Миннесота, торгующей потребительскими товарами по каталогу, собрали базу данных, содержащую 1400 единиц информации о каждом из 13 миллионов покупателей, чтобы предсказать их поведение. Например, Fingerhut открыла, что дни рождения детей дают прекрасную возможность для персональных маркетинговых предложений. Они собрали данные о возрасте детей, их предпочтениях и дате рождения. Покупатели получают персональное послание, вроде: «Желаем Салли счастливого дня рождения в мае. Вместе с вашим заказом вы получите специальный подарок для нее ПЛЮС три бесплатных подарка в придачу».¹⁰ Это удивительно эффективное предложение.

Исследования играют важную роль в Fingerhut и во многих других компаниях. Очень важно хорошо понимать роль исследований в маркетинге. Многие люди заблуждаются по поводу исследований, и слишком немногие полностью используют возможности, которые может предоставить информация о рынке. В последующих разделах мы ответим на главные вопросы, попытавшись сформулировать роль исследований в современном бизнесе.

Что?

Исследование рынка помогает понять покупателей. Обычно это связано с задаванием вопросов и интерпретацией ответов. Вопросы задаются, а ответы на них находятся с помощью систематических, объективных исследований, которые фокусируются на сборе информации, имеющей отношение к определенной маркетинговой проблеме.

Важно, чтобы исследование рынка было:

- *Систематическим.* Исследование должно быть спланированным и хорошо организованным процессом. Даже неформальное исследование должно иметь цель и метод.
- *Объективным.* Информация не должна искажаться исследователем или исследовательским

процессом.

- *Полезным.* Процесс, должен приводить к информации, помогающей менеджерам принимать решения.
- *Специфичным.* Информация должна фокусироваться на определенной проблеме.
- *Ориентированным на решение.* Собранная информация должна вести к принятию решения. Иначе исследование будет пустой тратой времени и денег.

Зачем?

Большинство компаний предпринимает исследования для того, чтобы определить характеристики рынка и измерить его потенциал. Кроме того, исследования часто проводятся, чтобы помочь краткосрочным или долгосрочным прогнозам, изучить продукты конкурентов и разработать или оценить новые продукты. Ответов на вопрос «зачем?» существует столько же, сколько и проблем. Никакие два исследования не могут быть совершенно одинаковыми, поскольку не существует двух одинаковых проблем.

Кто?

Формальные исследования рынка берут свое начало в 1920-х годах. Сегодня их проводит подавляющее большинство средних и крупных компаний. В последние годы исследования рынка проводятся существенно чаще, и теперь к ним проявляют интерес многие некоммерческие организации и фирмы, занимающиеся предоставлением различных услуг. С 1970 года количество исследований, проводимых организациями, предоставляющими финансовые услуги, выросло с совсем незначительного числа до более 70 процентов. Исследования проводятся маркетинговыми отделами и - все чаще - отделами продуктов, потребительского обслуживания, менеджерами по качеству и другими ориентированными на потребителя службами. С распространением неформальных исследований в этих действиях участвуют менеджеры, общаясь с покупателями и другими людьми, имеющими отношение к их рынку. Говоря кратко, любой может провести маркетинговое исследование - и большинство из нас должны больше заниматься этим.

Сколько стоит?

В среднем предприятия тратят от 25 до 50 процентов бюджетов, выделенных на исследования рынка, на услуги специализированных исследовательских фирм. Разовый опрос покупателей может стоить около 10 000 долларов, но может обойтись и значительно дороже. Фокус-группа, управляемая специалистом-экспертом с использованием профессионального оборудования и видеосъемки, может обойтись в 5 000 долларов или более. Сбор информации, проводимый самостоятельно, тоже может быть дорогим: телефонный центр ответов на звонки покупателей, например, обходится GE в 8 миллионов долларов ежегодно.

Роль специалистов

Большая часть исследований выполняется специализированными исследовательскими фирмами и покупается маркетинговыми отделами либо в том виде, в котором они есть, либо с изменениями, сделанными «под клиента». Существует три типа исследовательских фирм. Фирмы, предоставляющие синдицированные услуги по сбору и обобщению данных определенного типа для продажи их специалистам по маркетингу. Например, A.C. Nielsen Company, крупнейшая в мире фирма, занимающаяся исследованиями рынка, предоставляет демографические данные о телевизионной аудитории. The American Research Bureau предоставляет данные как о телевизионной, так и о радиоаудитории, в то время как Simmons Market Research Bureau и Target Group Index делают то же самое в отношении читателей журналов. Эти и другие аналогичные фирмы поставляют значительное количество полезной информации.

Фирмы, занимающиеся изучением покупателей, разрабатывают исследование в сотрудничестве с заказчиком, собирают информацию и представляют отчет (и, если требуется, презентацию) заказчику исследования. Хотя штат таких фирм укомплектован статистиками, психологами и экспертами в области составления опросов, не следует ожидать прямого доступа к большинству из этих специалистов без специального запроса.

И последняя категория коммерческих поставщиков маркетинговых исследований - поставщики по направлениям исследований. Эти фирмы специализируются на одной из сторон исследовательского процесса. Вероятно, наиболее часто встречающийся тип таких фирм - организации, проводящие интервью, обычно индивидуальные. Если у компании есть собственный значительный исследовательский опыт, она может нанять субподрядчиков-исследователей для выполнения лишь части работы, а остальное сделать своими силами. Некоторые фирмы, выполняющие полное исследование покупателей, тоже используют этих специализированных поставщиков как субподрядчиков.

Исходя из обзора 100 ведущих исследовательских компаний, опубликованного в весеннем номере журнала *Advertising Age* за 1997 год, список 10 крупнейших исследовательских фирм США таков:

Компания	Штаб-квартира	Общий доход от исследований, 1996 год (миллионы долларов)
Information Resources Inc.	Чикаго	344,6
Nielsen Media Research	Вестпорт	319,4
IMS	Вестпорт	316,5
AC Nielsen Corp.	Стэмфорд	286,5
SRI International	Менло Парк	280,7
VNU Marketing Information Services	Нью-Йорк	195,5
Arbitron Co.	Нью-Йорк	153,1
WestatInc.	Роквилл	147,0
Gallup Organization	Принстон	135,8
MMRI (Maritz Marketing Research Inc.)	Фентон	108,4

Важность исследовательской отрасли для специалистов по маркетингу показывает статистика, представленная в исследовании *Advertising Age*. Сто ведущих фирм в 1996 году выставили своим клиентам в США счета на сумму 4,04 миллиарда долларов, что на 9,6 процента больше, чем годом ранее. А по всему миру доход 100 крупнейших фирм составил невероятную сумму в 6,52 миллиарда долларов, рост на 9,9 процента за год. Вот какова стоимость информации!

Обычно компания выбирает исследовательскую фирму из списка фирм, работающих в данном регионе и имеющих опыт похожих исследований на аналогичных рынках, в деталях описывая свой проект и прося каждую из них представить предложения и смету. Выбор основывается не только на ценах, но и на уровне компетентности и интересе, проявленном персоналом фирмы к исследованиям, на ее предыдущем опыте и качестве разработанного ею проекта и предложения. Небольшие различия в ключевых предположениях (например, в проценте откликов) могут привести к существенной разнице в объявленной цене, так что сравнивайте предположения, если сметы существенно расходятся.

Синдицированные услуги по исследованию рынка

Всегда дешевле купить имеющуюся в наличии информацию, чем нанимать фирму для проведения исследования покупателей. Но, с другой стороны, готовая информация может оказаться не столь надежной. Как бы то ни было, от синдицированных исследовательских фирм можно получить огромное количество информации, и очень важно проверить ее наличие прежде, чем заказывать оригинальное исследование.

Ряд консультационных и исследовательских фирм время от времени выпускает специальные обзоры по определенным рынкам, либо предварительно оплаченные группой клиентов, либо продаваемые в качестве дорогостоящих изданий участникам отрасли (например, The Yankee Group из Бостона проводит подробные исследования в области телекоммуникаций и компьютеров). Справьтесь в библиотеке или у сотрудников исследовательского отдела соответствующей торговой ассоциации, что доступно в их источниках.

Этапы маркетингового исследования

Если информация, необходимая компании, недоступна через синдицированные исследовательские фирмы, и ни один из имеющихся источников информации не может предоставить адекватной замены, то единственной альтернативой может быть исследовательский проект, разработанный в соответствии с потребностями заказчика. Полезно, прежде чем планировать свой проект, ознакомиться со стандартными этапами исследовательских проектов. Проанализируйте проект этап за этапом, чтобы оценить его возможную стоимость.

Обычно исследовательским проектом управляет менеджер по маркетингу или менеджер по исследованиям, но иногда им может руководить президент, управляющий отделением или другой менеджер. Этот специалист должен провести проект через следующие этапы:

1. Формулирование проблемы.
2. Определение необходимой информации и источников ее получения.
3. Выбор методики исследований.
4. Определение выборки.
5. Обработка и анализ данных.
6. Отчет и использование данных.

Перепрыгнуть через какой-то этап - значит, обречь себя на проблемы или получить информацию, бесполезную для руководства.

Первый и последний этапы исследовательского процесса наиболее важны. Последний - отчет и использование информации - критически важен, поскольку концентрируется на действиях, необходимых для принятия решения и преодоления проблемы. Первый этап-формулирование проблемы - часто оказывается самой трудной частью проекта. Специалисты по маркетингу нередко имеют лишь самое общее представление о том, в чем заключается проблема, но исследователям нужно ее конкретное определение. Это определение будет направлять весь исследовательский процесс. Неточное определение проблемы станет тормозить или даже сделает невозможным правильное использование результатов.

Этап 1: формулирование проблемы

Определите проблему. Она возникает, когда происходит что-то, выходящее за рамки обычного. Например, бостонский аквариум New England, один из наиболее популярных аттракционов этого района, недавно обнаружил, что посещаемость, после периода быстрого роста, начала снижаться. Тем не менее, это не сама проблема, а лишь ее симптом. Это знак, указывающий менеджерам на то, что возникла проблема, и что она требует пристального внимания. Проблема была определена как неспособность привлечь местных посетителей.

Исследователь и менеджер должны работать рука об руку, чтобы правильно определить проблему. Лицу, принимающему решения, целесообразно описать действия, которые будут предприняты на основании результатов исследования. Это заставит его сконцентрироваться на информации, которая скорее окажется полезной, чем просто такой, которой неплохо было бы обладать. Исследователю нужно знать, какие события привлекли внимание менеджмента к проблеме, - это поможет исследователю лучше понять саму проблему.

Например, когда менеджеры аквариума New England осознали, что им необходимо сосредоточиться на местных посетителях, они оказались в состоянии дать исследователям ясное определение проблемы и решений, которые должны быть получены на базе исследования. Оно должно было определить, чем местные посетители отличаются от приезжих, и предложить специальные действия и программы, способные привлечь местную публику.

Поставьте конкретные цели. После того, как обнаружена проблема, перед исследовательским проектом могут быть поставлены реальные цели. Они должны формулироваться в точных терминах, поскольку будут направлять исследовательский проект. Более того, они должны быть сформулированы таким образом, чтобы на основании результатов исследования можно было предпринять определенные действия. Например, в исследовании, проведенном для аквариума, были поставлены следующие цели:

1. Узнать, разные или одни и те же слои населения приходят в аквариум по выходным и в рабочие дни.
2. Определить, что влияет на их решение посетить аквариум.
3. Выяснить, меняются ли посетители в зависимости от сезона.
4. Узнать, какая часть посетителей проживает в Бостоне и какая за пределами этого района.

Анализ целей может идти еще дальше. Часто оказывается полезным добавить к списку целей краткое описание решений, на принятие которых влияет ответ на каждую из поставленных задач, и, возможно, наметить вероятные действия, соответствующие каждому из возможных результатов исследования. Чем больше внимания уделено решениям, которые мог бы принять менеджмент, тем больше исследование будет ориентироваться на результат. Именно на этой первой стадии формулирования проблемы определяется то, насколько полезным будет исследование. Формулирование проблемы, мало ориентированное на действие, вероятно, приведет к получению

такой информации, по поводу которой менеджеры потом будут говорить, что ее «неплохо бы знать», вместо того, чтобы говорить о ней как о совершенно *необходимой*. Именно *необходимая* информация должна быть конечной целью всякого исследовательского проекта.

Этап 2: определение необходимой информации и источников ее получения

В исследовании, проводимом для аквариума, менеджер по маркетингу мог бы предположить, что большее количество семей посещают этот аттракцион по выходным, а не в течение недели. Это гипотеза проистекает из обсуждения цели №1. Это выглядит разумным, но чтобы действовать на основе гипотезы, она должна быть либо подтверждена, либо опровергнута. Аквариум мог бы поручить исследователю сбор данных по поводу того, приходят ли посетители в одиночку или вместе с другими людьми и, в последнем случае, являются ли эти другие люди членами их семей. Менеджер по маркетингу мог бы задать и такие вопросы:

- Приходит ли в рабочие дни больше детей, чем в выходные?
- Каков образовательный уровень посетителей, приходящих в различные дни недели?
- Каков процент студентов колледжей, расположенных в Бостоне, среди посетителей, приходящих в рабочие дни?

Чтобы ответить на эти вопросы, исследователю пришлось бы провести неформальное изучение посетителей. Среди вероятных источников информации люди, как работающие в организации, так и не имеющие к ней отношения, включая различных менеджеров, продавцов и покупателей. Побродив вокруг аквариума и поговорив с посетителями, можно получить некоторые ответы и решить, какая еще нужна дополнительная информация. Например, туристы, проделавшие путь в 500 миль, может быть, надеялись посмотреть на живого кита. Без такой информации исследователь не может быть уверенным в необходимости сосредоточиться на каком-то определенном способе привлечения посетителей.

Предупреждение! Проверяйте вторичные источники. Соблазнительно уже на этой стадии начать исследование первичных источников. Но тот, кто руководит проектом, обязан сначала проверить вторичные источники. Там могут быть полезные данные о продажах и другие внутренние источники компании. Некоторые полезные отчеты можно с легкостью получить у отраслевых торговых ассоциаций и правительственных агентств. В случае проекта для аквариума демографические данные о посетителях американских музеев предоставляет Национальная ассоциация музеев. Этот вторичный источник указывает на те характеристики посетителей, на которых должен сосредоточиться в своих исследованиях аквариум.

Этап 3: выбор исследовательских приемов

Если исследователь и менеджер решат, что доступной информации для решения проблемы недостаточно, и что предмет исследований достаточно важен, чтобы потратить дополнительные время и деньги, они могут счесть необходимым собрать первичные данные. Первый шаг на этом пути - определить, кто должен разработать план исследований, определяющий его тип и форму проведения. Одно из ключевых решений состоит в определении метода исследования. Хорошо начать с решения, будет ли исследование по преимуществу описательным или сосредоточится на причинах (простые методы наблюдения более привлекательны для использования в описательных исследованиях, чем в исследованиях по изучению причин).

Описательные исследования сосредотачиваются на демографической информации о рынках и их структуре. Хороший пример дает исследование в случае аквариума. Здесь менеджер хотел выяснить, откуда прибывают посетители, и сравнить эти данные по дням недели и сезонам года.

Исследования по выявлению причин необходимы, когда проблема требует исследования причинно-следственных связей между различными явлениями. Например, какое воздействие на посещаемость оказывает увеличение рекламы? Будут ли приходить в рабочие дни те посетители, которые ходят в выходные, если повысить входную плату в выходные? В дополнение к решению об описательном или причинном характере исследования менеджер и исследователь должны остановиться на одном из следующих трех методов: наблюдение, эксперимент или обзор.

Наблюдение

При проведении наблюдений исследователи не взаимодействуют с субъектами. Метод наблюдения

часто используют компании, производящие игрушки, если им нужно принять решение о выведении на рынок определенной продукции. Fisher-Price, например, открыла местную школу для нянь, где разработчики имеют возможность наблюдать за детьми через стекло, прозрачное только с одной стороны. Они следят за такими характеристиками, как общий интерес к игрушке, ее безопасность и простота игры с ней. Настоящая проверка для новой игрушки - это тест на «игровую ценность», которая определяется по тому, играет ли ребенок с ней несколько минут, а затем возвращается к старым любимцам, или игрушка оказывается для него достаточно интересной и он периодически ей пользуется.

Существует множество приемов наблюдения. Две компании из Детройта, Urban Science Applications и R.L. Polk, записывают номерные знаки автомобилей на автостоянке торгового центра. Затем эти номера вводятся в компьютер и сравниваются с регистрационными данными водителей. Так определяется, где живут посетители торгового центра. Подобное исследование показало Taubman Company - компании, занимающейся развитием торговых центров, - какие потребительские группы не ходят в ее торговые центры. Кампания прямой почтовой рассылки, направленная на эти группы, увеличила продажи на 40 процентов в одном из центров Сан-Франциско.

Другие методы наблюдения связаны с использованием таких механических устройств, как счетные машины, камеры и магнитофоны. Упомянутая выше А. С. Nielsen устанавливает в выбранных домах звукозаписывающие устройства, чтобы зафиксировать, когда телевизор включен и на какой программе. Это является источником для широко используемых рейтингов популярности передач. Подобный продукт есть и у AGB Television Research. Специалисты по маркетингу часто обращаются к способу исследования, используемому так называемые «человеческие измерительные приборы». Похожим образом Information Resources из Чикаго разработала BehaviorScan, который следит за покупками, сделанными в магазине людьми, которые согласились носить специальную идентификационную карточку покупателя. Успех таких экспериментов подтолкнул магазины на создание членских клубов, в которых большинство потребителей носят сканируемые идентификационные карточки. Может быть, в вашем бумажнике лежит такая карточка ближайшего продуктового магазина. Когда покупка совершена, оборудование, установленное на месте продажи, записывает соответствующую информацию.

Шерлок Холмс знал о своих объектах многое и без использования каких-либо современных исследовательских приемов. Некоторые исследователи рынка часто пользуются весьма простыми приемами наблюдения, которые большинством игнорируются. Например, такие аттракционы, как аквариум New England, вероятно, хотели бы выяснить, к каким экспозициям люди идут в первую очередь. Это можно узнать путем опроса или, что проще, наблюдая за следами на полу в непогожий день. В летние месяцы следы пыли на отполированном полу дадут ту же информацию. Библиотеки могут использовать формуляры книг, чтобы решить, какие из них следует добавить в фонды.

Если приемы наблюдения помогают достичь исследовательских целей, их определенно следует использовать. Почти всегда дешевле наблюдать, чем проводить эксперимент или задавать людям вопросы.

Для развития воображения

Что можно сделать с мусорной корзиной, видеокамерой и поясницами?

Можно удивительно глубоко понять поведение потребителей!

Иногда альтернативный исследовательский метод, использующий один из этих инструментов, - как раз то, что нужно. Например, если у вас нет хороших данных о населении вашего района, но вы хотите узнать, сколько здесь проживает детей, вы могли бы собрать мусор и посчитать, какое количество игрушек и детской одежды было выброшено за последнюю неделю. Согласно исследованию Garbage Project, проведенному по инициативе Центра опросных исследований Американского бюро по переписи населения, среднестатистический ребенок выбрасывает 2,25 игрушки и упаковки от игрушек за неделю, и 0,87 предметов одежды и упаковки от нее. И, кроме того, вы кое-что смогли бы узнать о предпочтениях и стиле жизни семей, в которых растут эти дети. Отражают ли выброшенные вещи определенный статус их владельцев или нет? Много ли среди мусора остатков еды? Есть ли в мусоре упаковка из-под продуктов, рекламировавшихся на прошлой неделе, - это укажет на чувствительность к мероприятиям по продвижению продукции. Исследователи из Университета Аризоны находят весьма полезным профилировать семьи, основываясь на мусоре¹¹.

Вам не нравится копаться в помойке? А как насчет того, чтобы снять потребителей на видео, когда они покупают или используют продукты? Это именно то, что делали люди из E-Lab, когда хотели выяснить, насколько чаще дети, чем взрослые, толкают детскую коляску. Результаты «партизанской съемки», проведенной E-Lab, открыли, что дети часто катят коляску, - и это привело к некоторым новым конструкторским концепциям для производителей. В другом исследовании сотрудники E-Lab *выдали* людям одноразовые камеры и попросили их сфотографировать принадлежащее им аудиооборудование, для того чтобы собрать сведения об обычном употреблении и окружающей обстановке. Согласно Джону Кейну из E-Lab, при традиционных исследованиях часто что-то упускается. Это «что-то» он определяет как «информацию о реальном поведении в реальных ситуациях».¹²

Вам интересно, что можно сделать с ножницами? Итак, профессор Джералд Залтман из Гарвардской школы бизнеса дает их покупателям и просит создать коллаж из журнальных фотографий, передающий чувства, которые они испытывают по отношению к тем или иным продуктам. Затем он относит их в свою лабораторию, чтобы исследовать результаты творчества, - и при этом часто узнает что-то новое об этих продуктах. Например, когда компания Du-Pont, поставляющая материалы многим производителям колготок, захотела больше узнать об отношении женщин к их продукции, Залтман использовал именно этот метод. Вот что рассказывает о результатах менеджер по исследованиям рынка DuPont Гленда Грин: «Когда мы исследовали эмоции, стоящие за выбором фотографий, женщины, наконец, стали допускать, что колготки помогают им чувствовать себя более чувственными и сексуальными, более привлекательными в глазах мужчин. При этом не было ни одной женщины, которая допустила бы такое, участвуя в фокус-группе». И это открытие получило свое воплощение как в разработке продукции, так и в способах работы с ней на рынке. Например, более прочный материал практичнее, но он не годится, если одновременно с этим не выглядит и не ощущается как сексуальный.

Эксперимент

Давайте вернемся на минутку к идентификационной карточке продовольственного магазина, которая лежит в вашем бумажнике. Некоторые специалисты по маркетингу используют чековые аппараты производства Catalina Marketing Corp., которые создают купоны на основании того, что вы купили. Например, по заказу Nabisco компания Catalina может настроить свои аппараты так, чтобы они выдавали купон на печенье Nabisco Chips Ahoу, если вы покупаете продукты конкурентов. Идея состоит в том, чтобы давать купоны покупателям конкурирующих торговых марок, чтобы в следующий раз подвинуть их к переходу на торговую марку Nabisco.¹⁴

Подумайте о том, какие данные такой специалист по маркетингу, как Nabisco, получает с помощью аппаратов Catalina. Это подробная история ответов отдельных потребителей на индивидуально направленные предложения, оформленные в виде купонов. С помощью такого рода данных специалисты по маркетингу могут проводить эксперименты, чтобы выяснить, как лучше соблазнить потребителя отказаться от марки конкурентов в пользу их собственных брендов. Попробуете ли вы новую марку при скидке в 0,35 доллара, или она должна составлять 0,50 доллара? Возможно, вы этого не знаете, но Nabisco об этом в итоге узнает. Экспериментальные подходы вроде приведенного выше используются реже, чем другие исследовательские методы, но они тоже могут оказаться весьма важными.

В контрольном эксперименте измеряется эффект воздействия определенной переменной. Исследователь вносит изменения в условия, с которыми сталкивается проверочная группа (обычно это покупатели), изменяя переменную (например, количество или тип рекламы). Результаты сравниваются с теми, что получены в контрольной группе, которая не сталкивалась с изменениями; таким образом, можно измерить воздействие изменения.

В лабораторном эксперименте людей помещают в специальное место и особые экспериментальные условия. В таких условиях легче исключить внешние влияния, которые могут привести к неверным выводам. Лаборатории могут быть оснащены зеркалами, прозрачными с обратной стороны, камерами, видеомониторами и тому подобным. Например, одна группа потребителей смотрит рекламные ролики в кинотеатре. Затем другая группа смотрит ту же серию роликов, но в ней один из роликов заменен. Обе группы просят ранжировать ролики. Различия в двух наборах оценок могут быть приписаны воздействию различавшихся роликов.

Полевые эксперименты проводить значительно труднее, чем лабораторные, поскольку намного сложнее сохранять внешние факторы неизменными. Например, как может исследователь,

тестирующий воздействие снижения цены, влиять на рекламу конкурентов? Более того, часто бывает трудно привлечь внимание, вызвать интерес или привлечь респондентов к сотрудничеству. Кроме того, бывает сложно измерить надежность переменной, например, понять к какому количеству продаж действительно приводит снижение цены, а не советы друзей, реклама или просто случайность. Несмотря на эти недостатки, полевые исследования используют намного чаще, чем лабораторные.

Хороший пример такого экспериментирования дает система BehaviorScan компании Information Resources. Эта система использовалась в нескольких небольших городках. В каждом городе собирались данные о покупках 12 000 семей, пользующихся услугами кабельного телевидения. На основании покупательского поведения некоторым семьям демонстрировались определенные рекламные ролики, в то время как другие их не видели. Последующее покупательское поведение каждой из этих семей затем отслеживалось и соотносилось с просмотренной рекламой.

Опрос

Анкеты и опросы часто используются, когда нужна личная информация. Наблюдение за людьми в естественных или экспериментальных условиях раскрывает лишь то, что они делают. Опрос необходим, когда нужно узнать, что они думают. Однако люди не всегда говорят исследователю, что они думают, - они не всегда даже знают, что они думают, - так что методы опроса должны учитывать, насколько точно объект способен сообщить о своих мыслях и чувствах. Существует три основных приема проведения опросов: личное интервью, интервью по телефону и почтовое интервью.

Личное интервью - вечный фаворит интервьюеров, поскольку оно допускает взаимодействие с респондентами лицом к лицу. Интервьюер может объяснить сложный вопрос; использовать вспомогательные видео- и аудиоматериалы, такие, как записи, картинки, диаграммы или реальные продукты; проводить с респондентами больше времени. Личный контакт вызывает доверие и дает возможность более глубокого зондирования.

С другой стороны, личные интервью могут оказаться дорогими. Более того, присутствие интервьюера может привести к искажениям двух типов. Некоторые респонденты могут менять свои ответы так, чтобы выглядеть в положительном свете. В свою очередь, способ, которым задаются вопросы, - тон голоса и даже жесты интервьюера - может повлиять на даваемые ответы. Серьезное обучение интервьюеров - лучшее средство для решения последней проблемы.

Сегодня интервью в торговых центрах по большей части вытеснили интервью по месту жительства. В этом случае интервьюер подходит к людям, когда они проходят определенное место торгового центра. Этот прием очень популярен: опрос крупных компаний, занимающихся потребительской продукцией и услугами, проведенный компанией Market Facts, обнаружил, что 90% из них пользуются таким приемом, - чаще используются только интервью по телефону.

Еще один популярный прием - фокус-группа, которую тоже используют 90% компаний, производящих потребительские товары и услуги. Восемь-десять человек собираются вместе с тем, чтобы предложить свой взгляд на некий вопрос, идею или продукт. Мы часто используем фокус-группы, выполняя работу для наших клиентов, при тестировании, например, новых концепций продуктов или рекламы. Эти неформальные собрания направляются ведущим, который придает дискуссии целенаправленный характер, задавая людям определенные вопросы. Наиболее часто фокус-группы используются на начальных стадиях исследования, когда исследователь стремится получить более полное представление о проблеме. Например, компьютерная компания может захотеть выяснить, насколько пользователи персональных компьютеров озабочены объемом оперативной памяти. Проведя собрание фокус-группы, компания может обнаружить, что люди склонны думать в терминах числа страниц печатного текста, которые машина может держать в своей памяти. Далее компания может разработать опрос, во время которого большой выборке пользователей персональных компьютеров будет задаваться вопрос о количестве печатных страниц, которые машина может держать в своей памяти, а не о количестве байт оперативной памяти, - и исследователи в результате скорее смогут получить разумные ответы. Этот прием может быть очень полезен при оттачивании определения проблемы, изучении того, какие вопросы имеет смысл задавать далее, как они могли бы формулироваться и даже для определения того, каких ответов следует ожидать. Собрания фокус-групп часто проводятся с использованием зеркала, прозрачного с противоположной стороны, или записываются на камеру или видеомагнитофон. Менеджеры могут сидеть за зеркалом и наблюдать за собранием или просмотреть запись позже.

Многое можно узнать, проведя три фокус-группы по одному и тому же вопросу. Группы малого

размера обычно приводят к значительному разбросу мнений между разными группами. Если результаты второй фокус-группы существенно разнятся с результатами первой группы, третья фокус-группа может служить арбитром. Не следует ждать от фокус-группы количественных результатов или доверять им, если таковые предлагаются.

Телефонные интервью - наиболее часто используемый метод исследования рынка. Он самый быстрый и имеет относительно высокий показатель ответов - по большей части из-за того, что требует от респондента незначительных усилий. Хотя люди с большей вероятностью вешают трубку, чем закрывают дверь перед интервьюером, количество откликов на телефонные интервью значительно выше, чем при почтовом опросе. В случае телефонных интервью отсутствуют высокие издержки на переезды, и часто они оказываются самым дешевым методом опроса. С использованием глобальной службы телефонной сети даже общенациональные опросы вполне эффективны с точки зрения затрат. Обычно респонденты готовы участвовать в разговоре в течение 10 - 20 минут, особенно когда интервьюер в начале разговора указывает то количество времени, которое может потребоваться.

С другой стороны, телефонные интервью не позволяют наблюдать или пользоваться вспомогательными аудиовизуальными средствами. Более того, когда нет визуального контакта, респондент чувствует свою анонимность. Это приводит к меньшему взаимопониманию между исследователем и респондентом, к большим трудностям при получении личной информации, такой, как сведения о возрасте или доходах. Кроме того, потенциал респондентов ограничен теми телефонными номерами, которые есть в справочнике, что исключает из опроса значительное число семей. Определенные группы людей с большей вероятностью избегают того, чтобы их телефоны были представлены в справочнике, - в Соединенных Штатах это чернокожие, люди в возрасте от 16 до 34 лет, те, кто живет на Западе и в больших городах. В результате телефонные опросы автоматически имеют погрешность относительно этих групп. Для того чтобы избежать этой проблемы, существуют определенные приемы. При случайном цифровом наборе звонящий добавляет к телефонному префиксу четыре случайные цифры. При методе «плюс один» номера берутся из телефонного справочника, но в них меняется одна цифра. Эти методы позволяют исследователю дозвониться до любого номера, который обслуживается оператором связи, независимо от того, есть ли он в справочнике.

Сегодня для телефонных интервью можно использовать компьютерные системы (САТИ). В этом случае ответы напрямую вводятся в компьютер, что исключает затраты денег и времени, а также ошибки, связанные с введением данных вручную. Кроме того, компьютерные системы дают возможность разрабатывать более сложные и гибкие опросы. Советуем пользоваться услугами тех исследовательских фирм, которые обладают такими возможностями.

Honda осуществила замечательный проект телефонного исследования, в котором рабочие ее завода звонили недавним покупателям модели Accord. За три месяца рабочие поговорили почти с половиной потребителей, купивших этот автомобиль. Они спрашивали покупателей, довольны ли они машиной, и интересовались идеями и возможными улучшениями. Это исследование привело к рождению полезных идей у специалистов по маркетингу и конструкторов, помогло рабочим повысить качество продукции и создало эмоциональную связь между людьми, делающими автомобили, и теми, кто сидит за рулем.¹⁵

Почтовые опросы - наименее гибкая из всех методик сбора данных. Поскольку анкета должна быть в высшей мере структурирована и стандартизована, методика не оставляет существенного пространства для зондирования. Этот недостаток можно до какой-то степени преодолеть, формулируя вопросы так, чтобы респонденту надо было их закончить самостоятельно. Тем не менее, вопросник должен быть коротким и простым для заполнения, чтобы свести к минимуму те усилия, которые требуются от респондента.

USAA, расположенная в Техасе фирма, предоставляющая финансовые услуги, использует почтовые опросы как механизм обратной связи, позволяющий собрать отклики об ее продуктах в области страхования, банковской деятельности и взаимных фондов. Многие из ее целевых потребителей - армейские офицеры и их семьи, то есть определенный сегмент рынка, которому часто свойственны специфические представления и желания, и USAA рассылает им ежегодно полмиллиона вопросников, отвечая на которые респондент должен выбрать один из вариантов ответа¹⁶.

Поскольку почтовые опросы стандартизированы, отклонения, доступные интервьюеру, сведены к минимуму или вовсе исключены. Более того, вопросники могут отсылаться обратно анонимно, и это позволяет некоторым респондентам быть более откровенными, чем они были бы при личном интервью. Одна из проблем, с которой часто приходится сталкиваться, состоит в невозможности получить подходящий список рассылки. Вероятно, самый большой недостаток почтовых опросов -

низкий уровень ответной реакции, часто ниже 20 процентов. Это создает озабоченность по поводу ответов, которые могли бы поступить от людей, не ставших отвечать. Это может приводить к высокой погрешности. Однако почтовые опросы иногда более дешевы, чем телефонные, и всегда оказываются менее дорогими, чем личные интервью.

Среди приемов стимулирования ответной реакции - уведомления людей о том, что они получат вопросник (с помощью открыток, телефонных звонков или писем), персонализация почтового отправления, предложение денежного или иного стимула, вложение пустого почтового конверта с надписанным обратным адресом и последующее письмо или открытка, посылаемые 1-3 недели спустя после вопросника. В случае покупательских опросов последующее письмо и заранее выплачиваемая в качестве стимула сумма оказываются наиболее эффективными. Сегодня многие исследования рынка состоят из предварительного телефонного звонка, за которым следуют отсылка по почте анкеты с последующим звонком.

USAA сообщает о 60-процентном уровне ответной реакции на свои ежегодные опросы потребителей. Почему? Причин может быть две. Во-первых, у компании сложились долгосрочные отношения с ее клиентами, поддерживаемые с помощью прекрасного обслуживания. (Если покупателям нравится ваша фирма, они с большей вероятностью будут готовы ей помочь.) И, во-вторых, покупатели видят результаты этих опросов в новых продуктах, разработанных в соответствии с их требованиями.

Вариантом почтового опроса является группа покупателей, в которой каждый получает некую форму оплаты за участие в постоянном исследовании. Эти люди получают ряд анкет или ведут подробные записи о своем покупательском поведении. Данный прием позволяет исследователям следить за лояльностью торговой марке, эффективностью рекламных кампаний, уровнем потребления продуктов и предпочитаемыми торговыми марками.

В конце этой главы есть Приложение, в котором подробно рассказывается о том, как разрабатывать вопросы для проведения опроса.

Этап 4: определение выборки

Важная часть исследовательского процесса - выбор респондентов. Именно он будет влиять на характер задаваемых вопросов и на методы, используемые для того, чтобы их задать. Обычно бывает нереалистичным и излишним включать в опрос всех возможных респондентов. Вместо этого исследователь создает выборку респондентов, которые входят в состав генеральной совокупности всех респондентов, которых нужно опросить. (Генеральная совокупность включает всех людей, обладающих определенными характеристиками, по поводу которых должно быть выведено некоторое заключение.) Выборка дает исследователю ряд преимуществ, которые не были бы доступны при опросе всех респондентов из генеральной совокупности. Например, проводя личные интервью, исследователь с помощью выборки экономит время и деньги, поскольку интервью проводятся с меньшим числом людей. Более того, выборка в действительности может приводить к более точным результатам, чем опрос всех респондентов, составляющих генеральную совокупность. Во многих случаях просто невозможно опросить всех респондентов, - представьте себе, что такое побеседовать со всеми, кто играет в теннис в США. Поскольку мысли, впечатления и чувства респондентов могут меняться, к тому времени, когда будет проведено интервью с последним респондентом, многие из тех, с кем уже поговорили, могут изменить свое мнение.

Существует два основных типа выборки: вероятностная, когда все респонденты генеральной совокупности имеют известный шанс быть включенными в выборку, и неслучайная, в которой респонденты выбираются на основании суждений исследователя. Вероятностная выборка создается в соответствии с правилами статистики, которые не оставляют места для субъективных суждений исследователя или интервьюера. Заметьте, мы сказали, что каждый субъект из генеральной совокупности имеет *известный* шанс быть включенным в выборку, но это вовсе не значит, что все респонденты имеют *равные* шансы. Зная шанс, исследователь может вычислить вероятность того, что определенный человек будет включен в выборку. Мы обсудим три приема создания вероятностной выборки: простая случайная выборка, стратифицированная случайная выборка и дифференциальная (групповая) выборка.

При *простой случайной выборке* исследователь получает полный список генеральной совокупности и создает выборку случайным образом. Например, имена всех людей, составляющих генеральную совокупность, могут быть написаны на карточках, которые тщательно перемешиваются. Затем исследователи создают выборку, вынимая наугад карточки, никак не влияя на их выбор. Это дает всем участникам из генеральной совокупности не только известные, но и равные шансы попасть в

выборку.

При *стратифицированной случайной выборке* все население разбивается на подгруппы, или страты, с каждой из которых поступают как с простой случайной выборкой. Такому подходу часто следуют, когда определенные подгруппы генеральной совокупности могут оказывать влияние на результаты. Например, предположим, что цель исследования состоит в том, чтобы определить среднее количество времени, которое люди проводят за игрой в теннис. Те, чей доход выше, чем в целом у играющих в теннис, с большей вероятностью играют круглый год и делают это в закрытых помещениях. Следовательно, чтобы убедиться в том, что выборка не отражает слишком много круглогодичных игроков, исследователи должны разбить всех игроков в теннис на группы, основываясь на доходах или членстве в теннисных клубах, имеющих крытые корты. Затем они могут использовать простую случайную выборку, чтобы выбрать людей из каждой страты (группы).

Во многих случаях бывает трудно получить список всей популяции, но данные об определенных географических областях, таких, как городские районы, можно с легкостью получить в Американском бюро по переписи населения. Выбор области (кластера) осуществляется случайным образом из списка географических областей. Затем интервьюируется каждая семья в этой географической области, или из каждой географической области создается вторая случайная выборка, и интервьюируются уже эти семьи.

При *неслучайной выборке* ее состав основывается, до некоторой степени, на суждении исследователя. Шанс каждого отдельного человека попасть в выборку неизвестен. Неслучайная выборка используется, когда невозможно создать вероятностную выборку: когда не существует списков населения, когда численность населения нестабильна во времени и так далее. Мы покажем три приема создания неслучайной выборки: нерепрезентативная (непредставительная) выборка (взятая из соображения удобства исследования) (*convenience sampling*), не вполне случайная выборка (*judgment sampling*) и групповая выборка (*quota sampling*).

Как и предполагает название, нерепрезентативная выборка создается так, как удобно исследователю. Примеры включают просьбы добровольно поучаствовать в тестировании продуктов, использование описанного ранее метода опроса в магазине, привлечение студентов в качестве участников эксперимента и проведение телевизионных интервью на улице. Нерепрезентативные выборки, кроме того, почти всегда используются в новых неформальных типах исследования потребителей, таких, как «выгуливание собаки». Во всех этих случаях выборка формируется либо из добровольцев, проявивших интерес к проекту, либо исследователь создает ее из тех людей, которые ему доступны. Как бы то ни было, при таких выборках в точности не ясно, какая группа населения представлена; участники той группы, которую желательно рассматривать, не имеют равных или известных шансов участия в выборке. Следовательно, зачастую имеет смысл использовать нерепрезентативную выборку в исследовании, в задачу которого входит понять суть проблемы, после чего использовать статистические выборки, если возникнет необходимость подтверждения сделанных открытий.

При использовании *не вполне случайной выборки* она создается на основании критерия, который, по мнению исследователя, приведет к созданию группы, адекватно представляющей группу населения, которую необходимо опросить. При тестировании методов работы на рынке с новыми продуктами, например, исследователи могут обратиться в Бюро по переписи населения, чтобы вынести суждение о том, какие города схожи с национальными рынками.

Групповая выборка - особая форма оценочной выборки. В этом случае исследователи предпринимают определенные шаги, чтобы получить выборку, которая похожа на всю группу обследуемого населения с точки зрения определенной характеристики или набора характеристик. Например, интервьюер может получить указание создавать половину выборки из людей моложе 30 лет, а другую половину - из людей старше 30 лет, поскольку исследователь знает, что данная группа делится пополам тридцатилетним рубежом. Более того, этот простой пример использует лишь одну характеристику. Чтобы получить действительно репрезентативную выборку, исследователь должен использовать несколько характеристик, что делает создание групповой выборки очень трудным делом.

Этап 5: обработка и анализ данных

Что означают полученные данные? Дают ли они возможность глубже понять, в каком направлении прилагать маркетинговые усилия? Возможно, - но для этого вам нужно разыскать ответы. Наиболее значимыми будут те результаты, которые могут быть сведены к простой статистике или картине, подчеркивающей важные моменты. И в этом смысле анализ играет критическую роль в

исследовательском процессе.

Посмотрите на диаграмму на рис. 4.3, которая использовалась исследовательской фирмой Burke Customer Satisfaction Associates для объяснения результатов опроса покупателей. Она показывает, как могут сочетаться три различных статистических измерителя, и используется для того, чтобы определить наиболее надежных покупателей, которые с наименьшей вероятностью могут перейти к конкурентам. Это простая и убедительная диаграмма, которая помогает клиентам Burke понять важные взаимоотношения между данными, которые в ином случае могли бы быть представлены тремя никак не связанными таблицами статистических цифр, содержащихся в ответах, измеряющих лояльность покупателей, их удовлетворенность и необходимость за них бороться.

Исследователи рынков используют разнообразные статистические методы, чтобы превратить первичные данные в полезную информацию. Сначала они сводят данные в таблицы и вычисляют частоту ответов каждого типа. Поступая таким образом, они получают три показателя: моду, медиану и среднее значение. Эта простая статистика дает основу для более подробного статистического анализа. Мода - это показатель, который встречается наиболее часто. Медиана - это среднее значение; она делит список исходных данных пополам, так что 50% значений оказывается больше медианы, а другие 50% меньше медианы. Среднее значение - это сумма значений всех данных, деленная на их количество. Эти вычисления проиллюстрированы на рис. 4.4, где используются данные исследования размеров семей, живущих в пригороде.

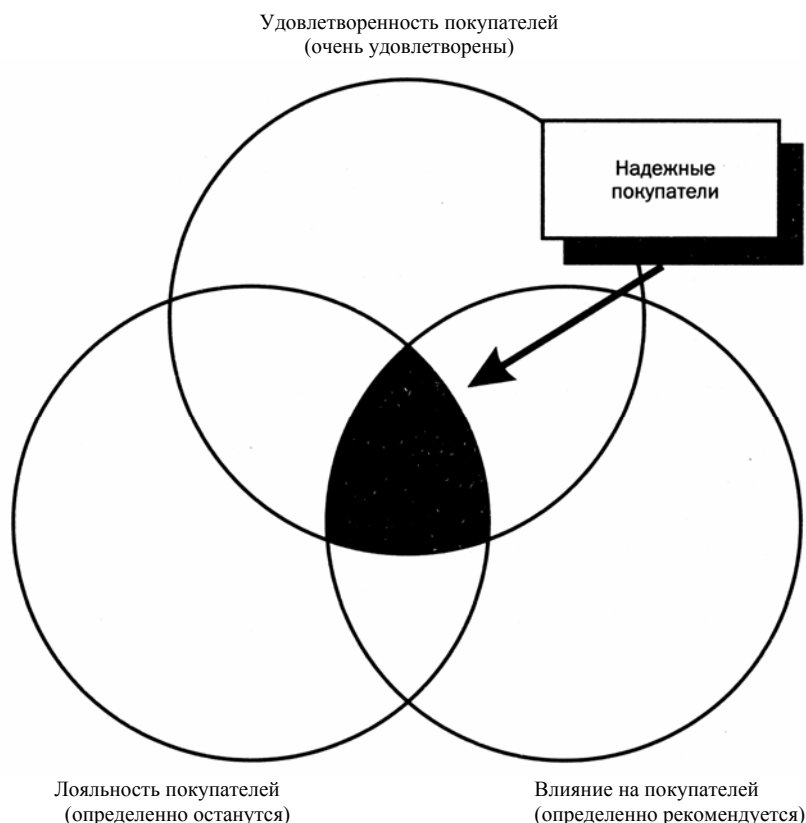


Рис. 4.3. Надежные и ненадежные покупатели Воспроизведено по: «Гле *Portable Conference on Change Management*», Александр Хайэм (редактор), 1997 год, «HRD Press, Inc.», © -Burke Customer Satisfaction Associates».

Следующий шаг - группировка данных, состоящая в определении частот тех или иных ответов различных категорий респондентов. И, наконец, чтобы получить из данных дальнейшую информацию, могут быть использованы более совершенные аналитические методы. Эти методы могут быть сложными, и чтобы использовать их правильно, нужна специальная подготовка в области анализа данных. Например, может быть проведена статистическая проверка влияния ошибки на результат исследования. Для представления результатов исследований широко используются разнообразные графики и таблицы. Кроме того, могут прилагаться рекомендации по поводу дальнейших действий, чтобы помочь потребителям результатов исследования увидеть взаимосвязи между результатами исследования и реальными решениями и действиями.

Вопрос: Сколько у вас детей?

1 2 3 4 5 6 или более

Результаты: (группа из 200 семей)

1	2	3	4	5	6 или более
55	45	50	35	10	5

Мода: 1 ребенок
 Медиана: между 2 и 3 - 50% имеют 2 или менее детей, 50% имеют 2 или более детей
 Средняя:
 $55 \times 1 = 55$
 $45 \times 2 = 90$
 $50 \times 3 = 150$
 $35 \times 4 = 140$
 $10 \times 5 = 50$
 $5 \times 6 = 30$
 $515 / 200 = 2,575$ ребенка на семью

Рис. 4.4. Вычисления моды, медианы и средней

Этап 6: отчет и использование информации

На финальном этапе процесса исследований готовят отчет. Он должен объяснять процесс исследования и указывать на все проблемы, которые возникли во время проведения исследования, например, на низкий процент откликов. Отчет должен быть написан для менеджеров по маркетингу, которые будут использовать результаты исследования. Первая часть отчета должна представлять краткое резюме, чтобы читатели могли сразу увидеть, к каким результатам пришли исследователи. Ради наглядности этой информации полезно использовать разнообразные графики и таблицы. Сюда же должны быть включены и рекомендации относительно действий.

На рис. 4.5 приведен реальный маркетинговый отчет и показаны краткие, понятные рекомендации, которые были представлены командой исследователей транспортной системе Kalamazoo Metro Transit. Этот пример представляет четыре рекомендации, каждая из которых подтверждается исследованием. Рекомендации ссылаются на номера заданных при проведении исследования вопросов и на номера страниц отчета, представляющих дальнейшие подробности. Это хороший пример эффективной интерпретации и представления информации о рынке.

Рекомендации (основанные на результатах начального (1980) и последующего (1981) телефонного опроса по поводу отношения населения города Каламазу, штат Мичиган, к общественному транспорту и осведомленности о его работе)

Целевая реклама о преимуществах использования автобуса для:

Целевая реклама для тех, кто не пользуется автобусом, рассказывающая о структуре платы за проезд в автобусе

Целевая реклама для тех, кто не пользуется автобусом, подчеркивающая, что автобусные остановки расположены поблизости от определенных мест проживания

Целевая реклама для тех, кто не пользуется автобусом, подчеркивающая, что автобусы ходят часто

Мужчин, едущих на работу, по своим делам, в школу и когда нет машины/когда машина в ремонте.

Женщин, едущих «по своим делам», «в магазин» и «в гости или на отдых». Рекламу на радио могли бы читать как дикторы-мужчины, так и дикторы-женщины

Причина: наблюдался рост числа мужчин и женщин, использующих автобус с указанными выше целями.

Причина: 12% рост числа тех, кто, не пользуясь автобусом, не знает стоимость проезда.

Причина: в обоих опросах 48% тех, кто не пользуется автобусом и живет в 1 - 2 кварталах от ближайшего автобусного маршрута, предпочитали не пользоваться им в течение последнего года

Вопрос 12 (стр. 24 отчета)
Адресовать рекламу тем, кто не пользуется автобусом и имеет лишь одну машину.
Сообщение: "воспользуйтесь автобусом и дайте возможность поехать на машине другим членам семьи"

Причина: примерно 7 из 10 среди тех, кто не пользуется автобусом, изначально не знали о том, насколько часто он ходит, и остались неосведомленными об этом во время второго опроса.

Вопрос 14 (стр. 17 отчета)
Продолжать использовать «другие» носители и рекламу на радио в дополнение к рекламе в газетах и на телевидении.

Вопрос 6 (стр. 36 отчета)
Улучшение сервиса (где возможно) с помощью более удобных маршрутов и более учтивых водителей

Вопрос 10 (стр. 16 отчета)
Изменить негативное представление о том, что поездка на автобусе неудобна (с помощью материалов в прессе, рассказывающих об особенно хорошем или необычном обслуживании).
Указание на сравнительную стоимость использования автомобиля и общественного транспорта

Причина: увеличение заявлений жителей определенных районов

Причина: более девяти из десяти человек в обоих опросах

Причина: примерно треть не пользующихся автобусом в

Причина: последующие результаты для «других»

Каламазу, как пользующихся, так и не пользующихся автобусом, по поводу необходимости указанных улучшений.

говорили о «машине» кан об обычном для них виде транспорта.

обоих опросах говорили о том, что в их семье лишь один автомобиль.

носителей указывают на более высокий процент вспоминания по сравнению с результатами начального опроса, среди *постоянных* и *других* пассажиров, и среди тех, кто *не пользуется* автобусом. Похожие результаты получены относительно вспоминания рекламы на радио среди пассажиров, которые *умеренно* пользуются автобусом.

Вопрос 20 (стр. 33 - 35 отчета)

Вопрос 34 (стр. 25 отчета)

Вопрос 35 (стр. 26 отчета)

Нэнси Фредерик, «2-Part Report Format Attracts Attention of Research Users», «Marketing News», 13 мая 1983 года, стр. 18.

Рис. 4,5. Реальный маркетинговый отчет

Заключение (стр. 51 - 54 отчета)

Выводы

Разнообразие возможностей сбора информации о рынке и сложный, состоящий из пяти этапов процесс проведения оригинального (или первичного) исследования делают эту тему трудной для понимания. Добавьте сюда немного математики, и большинство менеджеров сочтет все это совершенно отталкивающим. Вероятно, по этой причине в большинстве компаний проведение исследований поручают специалистам. Обычно фирмы делегируют вопросы исследования специальному менеджеру, который, в свою очередь, нанимает подрядчиков из специальных исследовательских фирм для проведения всех основных мероприятий. В других случаях фирмы в вопросах разработки исследования полагаются на отделы своих рекламных агентств и нанимают соответствующих исполнителей.

В любом случае конкурентные отношения между исследованием и общим управлением бизнесом потенциально вредны. Чем более вовлечен весь маркетинговый отдел и вся команда менеджеров в получение и анализ информации о рынке, тем ближе оказывается компания к своим покупателям. Рабочий стол - опасное место для наблюдения за рынком, и тот, кто ждет, когда ему на стол положат отчет об исследовании, может упустить важные вещи, которые легко понять, если включиться в формальный исследовательский процесс на его ранних стадиях, - или, что еще лучше, попробовать самостоятельно провести неформальное исследование. Этот момент можно проиллюстрировать усилиями American Express по улучшению качества обслуживания.

В American Express используют десятки необычных исследовательских приемов, чтобы еще больше отточить свое понимание потребностей клиентов и способы измерения качества обслуживания. Согласно Мэриэнн Расмуссен, старшему вице-президенту по качеству Travel-Related Services:

«Мы тратим сотни миллионов долларов, пытаюсь понять, что хотят наши клиенты. Одна из наших программ изучения уровня удовлетворенности клиентов - изучение сделок. Мы рассматриваем в качестве сделки любой контакт, который возникает у нас с клиентом - телефонный звонок, выставление счета, вопрос о подтверждении оплаты. Этот элемент труднее всего измерить. Компании могут определять ожидания клиентов, измерять время, уходящее на сделку, анализировать уровень ошибок. Но мы идем дальше, когда проводим свои уникальные обзоры сделок, - мы фокусируемся на том, как воспринимают клиенты каждый отдельный контакт с нами».¹

Когда American Express узнает, что клиенты недовольны каким-либо определенным типом контакта, компания делает из этого выводы и предпринимает действия, направленные на улучшение этого контакта. Например, от каждого менеджера ждут, что он будет ставить годовые задачи по улучшению обслуживания клиентов. Опросы клиентов, ориентированные на сделки, используются для того, чтобы поддерживать «мировой показатель качества обслуживания» на всех рынках, где конкурирует компания, и менеджеры ставят свои задачи в соответствии с этим индексом. Это означает, что клиенты пишут за менеджера отчет о его работе.

Кроме того, American Express встраивает информацию о рынке в процесс управления, используя регулярные «местные обзоры положения дел», проводимые группой специалистов по качеству. Каждые несколько недель аудиторы знакомятся со стратегическими и маркетинговыми планами и, что еще важнее, изучают качество обслуживания клиентов. Например, аудиторы читают письма клиентов и «спрашивают сотрудников, работающих на всех уровнях организации, что, по их мнению, влияет на качество обслуживания клиентов как снаружи, так и изнутри».¹⁸

Усилия, подобные этим, начинают ломать традиционные барьеры, разделяющие исследования и прочие маркетинговые функции, и перемещать информацию о рынке в центр процесса управления бизнесом. С точки зрения клиентов, такая тенденция является вполне уместной, поскольку

информация о рынке обычно отражает их нужды. Но это требует, чтобы менеджеры работали с рыночной информацией и понимали ее.

Однако и здесь необходимо сделать предостережение: новаторские усилия таких компаний, как American Express, приводят к обновлению практики в области исследований рынка, которая иногда перестает соответствовать стандартным категориям и описаниям. Основанные на сделках опросы, проводимые Рассмусен, и показатель качества обслуживания - новации, до нынешнего момента не нашедшие внятного описания в литературе, посвященной маркетингу. И вы ни в одном учебнике по маркетингу не найдете описания исследования, проводимого с помощью «выгуливания собаки»!

Живая информация, добытая с помощью исследования, и готовность изобретать новое помогает менеджерам таких компаний, как American Express, улучшать свои продукты и услуги и обгонять конкурентов. Это дает им возможность выйти из информационного паритета и получить существенные информационные преимущества.

Приложение: специальные темы в маркетинговых исследованиях¹⁹

Исследования международных рынков

Когда исследование рынка предпринимается на разрастающейся международной арене, в этом сложном процессе появляются дополнительные трудности. Существуют три особенно неприятные проблемы: изучение нескольких рынков, компоновка вторичных данных и сбор первичных данных²⁰. Исследование, проводимое в нескольких странах, стоит дороже и связано с определенными проблемами. Хотя некоторые экономисты допускают неоднократное использование исследования одной и той же конструкции, это нивелируется возрастающей стоимостью реализации, - к росту стоимости приводит, например, найм и обучение большего числа интервьюеров, перевод вопросников и получение списков групп. Различия между странами должны быть отражены в исследовании. Например, в одной стране 64 процента респондентов составят женщины, а в другой 80 процентов респондентов окажутся мужчинами. Такая проблема, связанная с выборками, делает невозможным перекрестное сравнение. Когда респондент в Лесото поднимет большой и указательный палец в ответ на вопрос о количестве членов его семьи, американский интервьюер сочтет, что его семья состоит из двух человек. Однако в Лесото начинают счет с мизинца, а число 6 представляется поднятым большим пальцем. Следовательно, в действительности ответ означал «семь». Подобная специфичность множит проблемы, связанные с проведением международных исследований.

Во многих зарубежных странах вторичные источники данных менее доступны, а на статистику зачастую нельзя полагаться. Многие правительства проводят переписи населения, но их качество различно. В Лаосе и Омане переписи населения никогда не проводились, а в Заире последняя перепись имела место в 50-е годы. Поскольку вероятностные выборки сильно ограничены, в большинстве международных исследований используются неслучайные выборки. Более того, перекрестные сравнения ограничены из-за того, что вторичные источники предлагают различные способы измерений. Классификации различаются, и базовые годы редко совпадают. Значение таких терминов, как «оптовый продавец» или «коммерческое предприятие», тоже может быть различным в разных странах.

Компания, пытающаяся самостоятельно собрать данные, сталкивается с «проблемой человеческого фактора». Очевидная сложность - язык. Не все английские слова существуют в других языках. Различные диалекты, на которых говорят жители страны, еще более усложняют задачу перевода. В Заире, например, официальным языком является французский; однако большинство жителей страны говорят на одном из четырех местных диалектов и используют свои племенные языки, когда говорят на эмоциональные темы. Перевод вопросника для международного использования - задача непростая. Один из используемых приемов - *обратный перевод*, когда вопросник переводится с языка оригинала на другой язык, а затем обратно на язык оригинала. Эти две версии сравниваются, после чего исправляются все несоответствия. Вкупе с использованием местных исследователей этот прием может оказаться весьма эффективным.

Сбор первичных данных также осложняется социальными различиями. Во многих странах членами семьи могут являться бабушки и дедушки, тети и дяди. Это усложняет процесс принятия решений. Роль женщин в разных точках земного шара не одинакова. В мусульманских странах женщинам могут не разрешить разговаривать с интервьюером-мужчиной в отсутствие мужа, а во многих

странах женщины не могут выступать в роли интервьюера. Получение откликов - еще одна проблема. Грамотность, свобода говорить о собственных проблемах и даже различие в моделях мышления - все это добавляет сложности процессу глобального исследования рынков.

Очень легко взглянуть на международное исследование рынка как на проблему. Хотя оно бросает исследователю много вызовов, но может и привести к интереснейшим культурным открытиям и оказаться для специалистов по маркетингу источником идей и возможностей. Иногда оно позволяет ознакомиться с интересными исследовательскими приемами, применяемыми в других странах. Например, «антенные магазины», используемые в Японии для изучения новых продуктов, могут скоро появиться и в Соединенных Штатах. Крупные японские производители, от Sony до Nissan, открыли свои собственные магазины; их главная цель - получить прямой доступ к покупателям и их мнению. Антенный магазин компании Matsushita Electric Industrial Company, который называется Works, даже не продает продукцию. Вместо этого потребители приходят туда, чтобы поговорить об идеях новых продуктов, которые демонстрируются в магазине. Этот антенный магазин играл ключевую роль в разработке нового продукта Musica от Panasonic, в котором сочетались возможности телефона, автоответчика и будильника. Идея антенных магазинов набирает в Японии силу, и здесь существует даже антенный ресторан, принадлежащий крупнейшей в Японии компании по переработке рыбы Nissui.²² Возможно, американские компании тоже включают этот прием в свой портфель маркетинговых исследований.

Маркетинговые информационные системы

Осознание факта, что маркетинговый успех требует полезной информации, привело к широкому использованию того, что принято называть *маркетинговыми информационными системами* (МИС). Это «набор процедур и методов, приводящих к регулярному плановому сбору, анализу и представлению информации, используемой для принятия маркетинговых решений»²³. Хотя в МИС часто используются компьютеры, это не является необходимым. Что действительно необходимо, так это плановый, упорядоченный и непрерывный сбор, анализ и представление корректной информации, необходимой для маркетинговых решений. Следовательно, библиотека с ее справочным аппаратом или сотрудник, вооруженный шкафом для файлов, тоже может рассматриваться как маркетинговая информационная система. Концепция МИС может использоваться всеми специалистами по маркетингу - не только крупными фирмами типа Procter & Gamble или American Airlines, но и местным продуктовым магазином или небольшим ресторанчиком. Целью МИС является предоставление информации, необходимой для принятия решений, и снижение объема работы, основанной на догадках. Это может звучать как комментарий, схожий с тем, что относится к исследованию рынка, но это не синонимы. Фактически МИС и исследование рынка во многом отличаются. Во-первых, обычно исследование рынка в каждый момент сосредоточено на одной проблеме, и информация собирается с единственной целью - решить эту проблему. Напротив, МИС непрерывно собирает и хранит информацию, которая может иметь отношение к самым разнообразным проблемам. Что, вероятно, еще более важно, МИС предоставляет информацию, которая может предупредить специалистов по маркетингу о возможных будущих проблемах. В этом смысле функция МИС заключается в предупреждении проблем и в их решении. (Постоянно обновляемые записи 450 параметров, касающихся держателей карточек, которыми пользуются в American Express, это МИС. Разовое изучение представлений держателей карт о том, что им скажет их карта, - исследование рынка.)

Еще одно различие между исследованием рынка и МИС касается способов сбора данных. В большинстве случаев данные для исследования рынка поступают из внешних источников, таких, как покупатели, конкуренты или правительство. МИС, напротив, более полагается на данные, полученные внутри фирмы (например, данные о продажах и бухгалтерские данные). Значительная часть изначальных данных МИС остается «сырой» до тех пор, пока их не проанализируют или не сгруппируют каким-то разумным образом. Затем информация предоставляется лицу, принимающему решения, в форме отчета. Часто информация, полученная в ходе исследования рынка, тоже хранится в МИС.

Компоненты, входящие в состав компьютерной МИС.

- *Банк данных.* Хранит первичные данные, поступающие как из внешних источников, так и из внутренних записей.
- *Статистический банк.* Содержит статистические методы, которые используются при обработке и анализе данных.

- *Банк моделей.* Содержит математические модели рынков, которые показывают отношения между различными маркетинговыми действиями, внешними силами и желаемыми результатами.
- *Отображающее устройство.* Позволяет пользователю общаться с системой.

Хороший пример глобальной МИС дает IMS International. Развитая система управления продажами (СУП) этой компании предоставляет фармацевтическим компаниям доступ по телефонным линиям к данным о рецептах, представленных в аптеки, о числе презентаций, проведенных для врачей, о цифрах подписки на медицинские журналы, о месячных объемах продаж основных фармацевтических продуктов по торговым маркам и числе разосланных образцов продукции. Сбор информации осуществляется с помощью глобального списка лиц, состоящего из 100 000 врачей, оптовых торговцев медикаментами и продавцов сети аптек. Данные собираются для каждого сегмента медицинского рынка и идентифицируются по медицинской специализации, возрасту и региону, где практикует данный врач. В дополнение к получению нужных данных пользователь СУП может запустить статистическую программу или использовать комплексную модель, позволяющую определить рост продаж, связанный с изменением приемов продвижения продукции. Можно протестировать различные маркетинговые программы и определить оценочный объем новых рецептов. Таким образом, полезность системы зависит от того, как взаимодействуют различные ее компоненты.

Маркетинговые разведывательные системы

Маркетинговая разведывательная система - это набор видов деятельности, в задачу которых входит наблюдение за внешней средой с целью выявления возникающих в ней тенденций или событий. На практике она часто фокусируется на том, что делают конкуренты. Маркетинговые разведывательные данные могут собираться множеством способов. Продавцов можно научить подмечать и отслеживать соответствующие изменения и докладывать о них. Оптовые торговцы, розничные продавцы и торговые представители - главный источник разведывательных данных, так же, как и поставщики. Некоторые компании даже имеют в штате специалистов, занятых сбором разведывательных данных. Кроме того, специализированные агентства собирают и продают ценную информацию. Например, Market Research Corporation of America поддерживает группу из 7500 семей и может поставлять еженедельную информацию о доле рынка конкурентов, упаковке продуктов, ценах и методах продвижения. Chicago Hospital Association предоставляет информацию о степени занятости всех входящих в эту ассоциацию больниц. Компании могут также получить информацию от правительственных агентств, запросив ее в соответствии с законом о свободе информации. К примеру, отсканировав предложения конкурентов по правительственным контрактам, можно узнать об их ценовой стратегии. Однако следовало бы заметить, что такие запросы в свою очередь тоже являются публичными документами, так что конкуренты могут следить за попытками собрать информацию об их предложениях!

Рост числа глобальных маркетинговых стратегий сопровождается ростом спроса на международные маркетинговые разведывательные системы. Логически согласованная глобальная стратегия покоится на фундаменте надежной деловой информации. Многие источники, позволяющие проводить разведку за рубежом, доступны прямо в Соединенных Штатах. Существуют специальные службы подписки на иностранные газеты. Overseas Courier доставляет по всему миру японскую периодику; German News Company - схожий источник европейской прессы. Зарубежные торговые организации и международные торговые палаты тоже являются превосходными источниками. Иностранные брокерские конторы, многие из которых располагаются в Нью-Йорке, предоставляют аналитические доклады о деловой среде своей страны, а развитие глобальных коммуникационных сетей становится высшим приоритетом по мере того, как компании расширяют границы своих рынков.

Стратегическая разведка или незтичное шпионство?

Сегодня не деньги, а информация заставляет мир вертеться. Успешные глобальные и внутренние стратегии строятся на основе надежной деловой информации. В целом менеджеры из других индустриальных стран оказываются лучше информированными, чем их американские коллеги. Прежде чем выйти на иностранный рынок, японцы, например, старательно анализируют страну, собирая сведения о ключевых тенденциях, технологиях, языке и культурных ценностях. Чтобы оставаться на высоте, британские администраторы, как говорят, читают в три раза больше газет, чем

американские менеджеры. Стратегическая разведка - основа эффективной глобальной стратегии, впрочем, как и стратегии работы на внутреннем рынке.

Иногда, чтобы получить сведения о конкурентах, используются методы, сомнительные с этической точки зрения. Сканирование государственных документов, фальшивые интервью по поводу устройства на работу с глубоким изучением кандидатов, даже выгребание бумаг из мусора конкурентов - все это части ширящейся игры в корпоративную слежку. Нанимаются консультанты и проводятся семинары, чтобы удостовериться в эффективности подглядывания. Некоторые детективы выдают себя за репортеров в попытке разузнать корпоративные секреты. Другие, используя прием «эталонного тестирования», буквально раздирают продукт конкурента на части, чтобы узнать, как достигается его качество. Помогает даже наблюдение за теми, кто не является конкурентами. Хегох, например, чрезвычайно улучшила процесс обработки заказов, изучая опыт чемпиона в области торговли по почте - компанию L.L.Bean. Представители других компаний посещают своих японских конкурентов, находя там удивительную открытость относительно их планов. Как сказал один из руководителей после визита к японским конкурентам: «Это было, как будто они рассказывают нам, как собираются нас убить. Будьте готовы».

Среди других методов корпоративного подглядывания:

- *Экскурсии на завод.* Фирмы часто организуют для широкой публики и потенциальных клиентов экскурсии на свои заводы. Посещение завода может открыть многое.
- *Анализ объявлений о найме на работу.* Объявления о найме фактически являются пресс-релизами. То, кого фирма хочет нанять, может рассказать о том, что в ней будет происходить в скором будущем.
- *Покупка мусора конкурента.* После того как мусор вынесен из помещения конкурента, он юридически классифицируется как брошенная собственность. Иногда вместе с мусором выбрасывают ценную информацию. Умные люди измельчают все документы, содержащие какую-либо информацию, которую могли бы использовать конкуренты.

Действие, нарушающее закон, может возникнуть, когда корпоративная разведка переступает дозволенные законом границы. Procter & Gamble возбудила уголовное дело против Frito-Lay, Keebler и Nabisco о якобы совершенной краже ее запатентованного рецепта печенья. На слушании в суде Procter & Gamble утверждала, что Keebler фотографировала ее заводы с самолета, что агент Frito-Lay проник на секретное торговое собрание, выдав себя за покупателя, и что шпион Nabisco прокрался мимо охранника, чтобы попасть на кухню, где «использовалась секретная технология приготовления печенья».

Такая тактика сбора разведывательной информации напоминает об агенте 007. Тем не менее, нет необходимости в неэтичном подглядывании, поскольку другие подходы вполне этичны и заменяют правонарушения творчеством. Один из консультантов получил от Internal Revenue Service задание оценить доходы публичного дома. Он использовал данные о расходе бумажных полотенец в туалете, получив их от поставщика борделя, и смог сопоставить их с доходами. Одна японская компания измерила количество ржавчины на железнодорожных путях, выходящих с завода конкурентов, - и оценила производство этого завода.

Системы поддержки маркетинговых решений

Система поддержки маркетинговых решений (СПМР) определяется как «скоординированный набор данных, моделей, аналитических инструментов и компьютерных систем, с помощью которого организация собирает информацию из внешней среды и превращает ее в основу своих действий»²⁴ Эта сложная система фокусируется именно на принятии маркетинговых решений. Менеджер здесь видится как стратег, который должен воспринять и проанализировать среду, рассмотреть стратегические возможности и выбрать лучшую из них. Ударение делается на анализе. СПМР отвечает на такие вопросы, как: «Каковы были продажи марки X в сентябре?» и «Уложились ли мы в собственный маркетинговый бюджет?». СПМР предпринимает дальнейший анализ, включая в него причинно-следственные связи: «Какие изменения в структуре маркетинга нашего конкурента могли вызвать изменения в объеме продаж?» Кроме того, СПМР может задаваться вопросом: «Что произойдет, если...?» Коротко говоря, СПМР помогает менеджеру устранять барьеры на пути к решению проблемы.

Чтобы помочь менеджерам во вводе, анализе и представлении данных, были разработаны некоторые универсальные компьютерные программы. Одна из таких программ - Acustar, разработанная в недрах компании Tymeshare из Стэмфорда, штат Коннектикут. Acustar автоматически интегрирует данные из

различных источников, как внутренних, так и внешних. Чтобы учесть тот факт, что данные, собранные из различных источников, имеют отношение к разным временным периодам (например, месячные данные сравниваются с недельными), делается корректировка; затем информация хранится в банке данных или в файлах. Внутри файлов информация отсортирована по продуктам, географическим областям и торговым маркам. Acustar - единственная из доступных коммерческих программ поддержки решений. У компании A.C. Nielsen есть INFACT - программа, позволяющая клиентам совместно использовать базы данных. Information Resources предлагает свой продукт под названием EXPRESS. Это компьютерный язык, позволяющий интегрировать различные источники данных и проводить статистический анализ. Многие другие подобные решения, вероятно, в скором времени окажутся доступными, поскольку технический прогресс не стоит на месте.

Руководство по составлению вопросников

Составление вопросников - искусство; тут может потребоваться много творчества. К счастью, существует несколько устоявшихся принципов, которые используются при разработке вопросника.

Вопросы должны быть напрямую связаны с целью исследования. Каждый вопрос должен быть таким, чтобы его можно было превратить в определенное решение, которое поможет в разрешении проблемы. Вопросы должны быть такими, чтобы на них было просто отвечать. Например, можно предложить выбрать варианты окончания незаконченного предложения. Личные вопросы, например, о возрасте респондента, следовало бы задавать, только если в этом есть необходимость, и ставить их лучше в форме возрастных диапазонов, а не точных цифр. Нужно постараться использовать простые и однозначные слова. (Как вы будете интерпретировать информацию о том, что большинство покупателей находят некий шампунь «хорошим»?) И, наконец, первые вопросы не должны влиять на то, как респонденты будут отвечать на последующие вопросы. (Пять вопросов по поводу оценки автомобилей Saab вполне могут повлиять на ответ вопроса: «Какой из европейских автомобилей вам нравится больше всего?»)

Прежде чем использовать вопросник, его нужно предварительно протестировать. Вы показываете черновик вопросника людям и просите их объяснить, как они понимают каждый вопрос. Таким образом, можно обнаружить множество скрытых подводных камней. Например, компания, производящая супы, может захотеть узнать, какой тип супов предпочитают ее покупатели. Можно спросить: «Какой тип супа вам нравится?» При тестировании может оказаться, что вместо указания на куриный или говяжий суп респонденты предлагают такие ответы: «мамин», «домашний», «горячий», «любой, лишь бы не мне его готовить» и так далее.

В процессе разработки вопросника исследователи должны решить, какой прием опроса использовать. Если им нужна очень простая информация - например, является ли респондент мужчиной или женщиной,- они могут использовать простой прямой вопрос. Но если им нужно узнать о чувствах респондента, его отношении, мотивации или намерениях, они могут обнаружить, что простые и прямые вопросы не приведут к получению нужной информации. В этом случае исследователям придется использовать косвенный подход.

Приемы формулирования вопросов, используемые при исследованиях рынка, могут быть разбиты на два типа: структурированные и неструктурированные. *Структурированные* вопросы обычно ограничивают респондента определенным набором ответов. Среди примеров - вопрос, ответ на который можно выбирать из списка: «Какой из перечисленных стиральных порошков, на ваш взгляд, стирает лучше всех?» Структурированные вопросы использовать проще, чем неструктурированные. Они требуют от интервьюера меньших навыков, а данные, к которым они приводят, легче анализировать. *Неструктурированные* вопросы дают респондентам больше свободы, так как обычно не устанавливают каких-либо ограничений на длину ответов, и они могут не задавать никакого направления ответов. Некоторые неструктурированные вопросы разработаны только для того, чтобы склонить респондента к разговору на заданную тему. Однако такие вопросы требуют от интервьюера значительно большей подготовки, и ответы на такие вопросы сложнее анализировать и сравнивать. (См. рис. 4.6 и 4.7.)

1. Шкала Ликерта

Респондентам предоставляют несколько провокационных утверждений и спрашивают их, до какой степени они согласны или не согласны с каждым из них. Количественно измеряется отношение респондентов к различным продуктам, торговым маркам и так далее.

Пример

Ниже следуют утверждения по поводу теннисных ракеток. Пожалуйста, укажите степень своего согласия

или несогласия с каждым из них. Поставьте крестиком одну цифру для каждого вопроса.

Определенно не согласен	В общем не согласен	Отчасти не согласен					
1	2	3					
Определенно согласен	В общем согласен	Отчасти согласен					
4	5	6					

1.	Я трачу много времени на поиск ракетки, которая подходит мне по цене.	1	2	3	4	5	6
2.	Я считаю, что углеродное волокно дает лучшее управление, чем алюминий.	1	2	3	4	5	6
3.	Ни одна ракетка дешевле 69 долларов не прослужит долго.	1	2	3	4	5	6

2. Семантический дифференциал

Определяются смысл слов и интенсивность их значений, воспринимаемых респондентами. Шкала задается между двумя полярными словами (например, хороший/плохой или тепло/холодно); респонденты выбирают точку, которая отражает направление и степень их ощущений. Определяются слова с благоприятными или неблагоприятными смыслами.

Пример

Теннисные ракетки Spalding						
Прочные						Непрочные
Плохие						Хорошие
Стильные						Нестильные
Дешевые						Дорогие

3. Словесные ассоциации

Респондентам дают список слов и просят их подобрать к каждому слову другое по их выбору. Время, которое дается на ответ, обычно ограничено. Провоцируются быстрые свободные ответы, которые раскрывают сильные чувства. Первый ответ важен.

Пример

Какое слово вам приходит в голову первым, когда вы слышите следующее?

Spalding (фирма - продавец спортивных товаров)

Слишком большая теннисная ракетка

Борис Беккер

4. Завершение предложения

Респондентам показывают первую часть незаконченного предложения и просят его закончить. Необходимо, чтобы респонденты заняли определенную позицию или выразили отношение. Вызывается свободный ответ; первый ответ рассматривается как наиболее важный.

Пример

1. Когда я покупаю банку теннисных мячей, наиболее важное обстоятельство для принятия решения – это

2. Если мне подарят теннисную ракетку Spalding, я почувствую

5. Шкала важности

Определяется степень важности некоторой характеристики или набора характеристик от «совсем не важно» до «чрезвычайно важно».

Пример

Насколько важно при покупке ракетки каждое из перечисленных ниже свойств?

	Совсем не важно	Отчасти не важно	Неважно	Безразлично	Важно	Весьма важно	Чрезвычайно важно
	1	2	3	4	5	6	7
Баланс	1	2	3	4	5	6	7
Текстура сетки	1	2	3	4	5	6	7
Гибкость	1	2	3	4	5	6	7
Вес	1	2	3	4	5	6	7
Внешний вид	1	2	3	4	5	6	7

6. Оценочная шкала

Оценивает что-то по шкале от «чрезвычайно плохо» до «превосходно».

Пример

Оцените следующие типы теннисных ракеток по следующим характеристикам:

	Чрезвычайно плохо	Очень плохо	Плохо	Ни хорошо, ни плохо	Хорошо	Очень хорошо	Превосходно
	1	2	3	4	5	6	7
Графитовые							
Гибкость	1	2	3	4	5	6	7
Вес	1	2	3	4	5	6	7
Мощность	1	2	3	4	5	6	7
Керамические							
Гибкость	1	2	3	4	5	6	7
Вес	1	2	3	4	5	6	7
Цена	1	2	3	4	5	6	7

Рис. 4.6. Методики работы со структурированными вопросами

1. Завершение рассказа

Похоже на завершение предложения, но менее структурировано. Респондентам дают начало рассказа и просят завершить его. Подробности истории могут быть неопределенными, чтобы избежать предвзятых ответов. Заканчивая рассказ, респонденты обнаруживают свои размышления, предпочтения, отношение и другие важные аспекты покупательского поведения.

2. Оживление картинок

Респондентов просят идентифицировать себя с персонажем картинки, закончив диалог так, чтобы он отражал их чувства относительно нарисованной ситуации. Тест выдает глубокие подсознательные чувства. Анализ требует от исследователя высокой квалификации.

3. Гест на тематическое самосознание

Дальнейшее расширение предыдущего подхода. Респондентам показывают еще более неоднозначную картинку или серию картинок и просят объяснить нарисованное, рассказать, что происходит, и описать персонажей. Иногда респондентов просят придумать рассказ о том, что происходит сейчас и что может произойти в будущем. Метод обнаруживает скрытые чувства и подавленные желания. Тест должен проводить специалист, а интерпретировать его результаты - психолог.

4. Свободные вопросы

Вопросы, на которые респонденты могут отвечать так, как им заблагорассудится.

Пример

В прошлые выходные мы с Джимом пытались решить, куда пойти. Когда я предложила аквариум New England, Джим вспомнил, как ходил туда в последний раз. Вам нужно закончить рассказ.

Пример



Пример

Теперь придумайте рассказ о том, что делают эти люди. Он может быть каким угодно



Пример

Что в аквариуме New England наиболее привлекательно?

Рис. 4.7. Неструктурированные вопросы

5. Профилирование рынков и прогнозирование продаж

Искусство и наука, скрытые за цифрами

«Общежития колледжей расплзутся по швам. Музыкальный и швейный бизнес выйдут из спячки. Число автокатастроф - и страховые ставки - вероятно, будут увеличиваться. То же произойдет и с насильственными преступлениями. Что связывает все это? «Молодежный взрыв», невиданный с того времени, когда поколение бума рождаемости надело на себя цепи любви. Неизвестное поколение, сегодня посещающее начальную школу, станет молодежью как раз на заре нового века».

- *The Wall Street Journal**

«Нет ничего глупее, чем игнорировать демографию, свойственную XX веку. Основное предположение состоит в том, что состав населения, в сущности, неустойчив и подвержен внезапным резким изменениям. И это первоочередной внешний фактор, который анализируется и обдумывается теми, кто принимает решения, - будь то бизнесмены или политики».

- *Путер Ф. Драккер²*

Когда в начале 90-х мы готовили первое издание этой книги, персональные компьютеры только начинали становиться популярной бытовой техникой. Предположения менялись, но все ожидали, что они займут центральное место, по крайней мере, в наиболее богатых домах уже к концу десятилетия. Дело обернулось так, что верными оказались самые оптимистичные прогнозы, и персональные компьютеры есть почти у 40 процентов американских семей.³

Сегодня персональный компьютер - главный элемент в домашнем хозяйстве семей со средним уровнем дохода как в Соединенных Штатах, так и в большинстве европейских стран. Compaq и другие ведущие компании продают большую часть своей продукции для домашнего применения и научились подстраивать дизайн к запросам покупателей, которые хотят играть на компьютере в игры и бродить в дебрях Интернета, особенно поздно ночью. Группу лидеров индустрии персональных компьютеров со времен написания первого издания этой книги почти полностью составили новые компании. Почему? Потому что, несмотря на стремительный рост и потенциальную прибыльность этого рынка, произошло такое количество непредвиденных изменений, что многие компании потерпели неудачу, пытаясь использовать эту волну. Хотя трудно заранее представить технологические изменения, еще *труднее* представить, *кто и для чего* захочет пользоваться вашим продуктом. Рынок персональных компьютеров, например, больше не развивается в направлении функциональной необходимости. Он становится индустрией развлечений. И мало кто десять лет назад решился бы сделать ставку на такое изменение.

В недавнем опросе 62 процента мужчин и 48 процентов женщин, имеющих персональный компьютер, заявили, что скорее отказались бы от посудомоечной машины, чем от домашнего компьютера.⁴ Домашний компьютер стал главным бытовым устройством менее чем за десятилетие, - он развлекает куда лучше, чем посудомоечная машина! Это изменение создает новые модели поведения и рождает новые потребности и желания у потребителей. Какие-нибудь прогнозы на 2010 год? Например, что будут хотеть подростки от своих компьютеров в начале XXI века? Если ваш прогноз сбудется, вы станете следующим Биллом Гейтсом. Но если вы проиграете пари, вы - уже история.

Каждая проблема, связанная с прогнозированием, уникальна, хотя, как мы увидим из этой главы, некоторые простые принципы для него все-таки применимы. Например, возьмите медицинский рынок борьбы с угрями, возможно, несколько отличающийся от рынка домашних компьютеров. Потребителями обоих продуктов оказываются одни и те же люди. И оба рынка могут совершенно измениться под воздействием этих детей из неизвестного поколения, которые в скором времени превратятся в подростков.

Итак, каков будет ваш прогноз по поводу продаж ведущих торговых марок медикаментов против угрей? Трудный вопрос - но жизненно важный, если вы имеете отношение к этому бизнесу.

Вы можете посмотреть на число подростков и обнаружить, что оно снизилось в 80-е годы, когда поколение бума рождаемости сменилось не таким многочисленным поколением детей периода «спада рождаемости». Как результат, сегодня меньше подростков. Но много детей меньшего возраста, поскольку у поколения демографического взрыва сегодня есть дети подросткового возраста, так что число подростков будет расти. К 2006 году в Соединенных Штатах будет 30 миллионов подростков, это самая высокая цифра с 1975 года.⁵ При такой демографической тенденции вы могли бы прогнозировать замедление текущих продаж вашей продукции, но этот рынок будет постепенно расти и станет довольно актуальным на рубеже веков, а в 2006 году достигнет своего пика.

Еще одна возможность - посмотреть на тенденции, связанные с кожными проблемами. Дерматологи ведут учет этих проявлений, и оказывается, что сегодня у молодых людей кожных проблем стало меньше. Сопоставьте это с малым сегодняшним числом подростков, и вы, вероятно, предскажете на ближайшее время низкие продажи вашей и конкурентной продукции.

Основываясь на этих данных, можно было бы сделать вывод, что уже сейчас продажи должны падать. Правильно? Но этот сценарий был приведен, чтобы показать нам, почему прогнозы - такая неблагоприятная вещь. Сюрприз! Дети спада рождаемости покупают больше средств от угрей, даже несмотря на то, что у них меньше прыщей. Еще один сюрприз! Покупатели старшего возраста покупают больше препаратов против угрей, компенсируя провал в численности подростков. Предупреждение: иногда очень трудно бывает понять, куда движутся рынки.

Если бы мы должны были дать прогноз продаж продукции Richardson-Vicks, производителя Clearasil, мы, вероятно, оказались бы совершенно не правы, говоря о продажах в 90-е годы. И компания определенно была не права. Как объясняет Джоди Фелпс, менеджер по маркетингу торговой марки Clearasil: «Проблема, которую ждут, никогда не воплощается».⁶ Компания нервно ждала падения продаж Clearasil. Теперь она ожидает увеличения продаж из-за нового роста числа подростков. Но окажется ли она правой на этот раз? Ей придется копать глубже простой статистики динамики населения, на которой основывался ее предыдущий прогноз.

Чтобы разработать надежную стратегию, соответствующую желаниям и нуждам покупателей, специалисты по маркетингу должны узнать о них как можно больше. Этот процесс состоит из трех этапов: описание, понимание и прогноз. Прежде чем они смогут что-то понять и спрогнозировать в потребительском поведении, они должны оказаться в состоянии описать рынок, который планируют обслуживать, ответив на такие вопросы, как: кто будет покупать (например, станут ли не только подростки, но и их родители пользоваться средствами от угрей?), когда они будут покупать, как они будут покупать, где они будут совершать покупки, как часто они станут покупать.

Но этот описательный этап приводит всего лишь к двумерному эскизу потребителя. Пытаясь понять поведение покупателей, специалисты по маркетингу могут получить значительно более подробный портрет людей, чьи нужды они должны удовлетворить. Например, может быть, сегодняшние подростки с большей вероятностью пользуются средствами против угрей ежедневно, в качестве профилактической меры, в то время как предыдущее поколение прибегало к ним, когда в этом возникала необходимость? И, возможно, молодые потребители, не достигшие подросткового возраста, с большей вероятностью будут следовать моделям поведения сегодняшних тинэйджеров и, следовательно, начнут применять препараты от угрей в более раннем возрасте.

Такие откровения по поводу потребительского поведения и их склонностей дают более точный, многомерный портрет покупателей на выбранном рынке, с помощью которого специалисты по маркетингу могут с большей точностью прогнозировать потребительские реакции на их стратегии и маркетинговые программы. Предмет этой главы - статистика населения - всего лишь первый, описательный шаг по направлению к пониманию ваших покупателей. Вы должны сочетать его с предметом следующей, 6-й главы - поведением покупателей, - чтобы получить трехмерную картину вашего рынка.

Термин *демография* указывает на статистику, касающуюся населения: его численности, мест проживания и так далее. Например, журнал *American Demographics* пишет о тенденциях, возникающих в динамике населения и рынков Соединенных Штатов (и, кстати, его очень полезно читать тем, кто занимается бизнесом). Менеджеры часто анализируют демографические тенденции, чтобы обнаружить важные изменения на тех рынках, которые они обслуживают. В этой главе мы рассмотрим некоторые демографические переменные, которые помогают специалистам по маркетингу описать покупателей, как в целом, так и относительно определенных рынков. Мы обсудим, почему бум рождаемости похож на свинью, проглоченную питоном, что заставило Geiber принять решение переориентироваться на детские продукты, почему некоторые специалисты по маркетингу забывают следить за демографией, и что мы можем узнать о сегодняшних Соединенных Штатах, читая бланки, использовавшиеся при переписи населения 1890 года. Но, кроме этого, нам придется немного позаниматься математикой, просмотреть большое количество статистических данных и ознакомиться с множеством приемов прогнозирования, чтобы получить полное представление об этой важной области.

В предыдущих главах этой книги мы часто пользовались термином «рынок». Мы приблизительно определили его как сообщество действительных и потенциальных покупателей данного продукта. Прежде чем двинуться дальше, необходимо определить этот термин точнее.

Рынок состоит из групп людей с неудовлетворенными желаниями и потребностями, которые готовы к обмену и имеют возможность покупать. Люди из этих групп должны быть заинтересованы в

покупке и должны обладать ресурсами, - деньгами, товарами, услугами, - которые могут быть отданы при обмене.

О сочетании желания купить и возможности купить говорят как об *эффективном спросе*. Рынки - когда они точно определены, как в приведенном выше случае - обеспечивают продавцам эффективный спрос. Поскольку продажи ограничены эффективным спросом, специалисты по маркетингу должны уделять больше внимания, чем большинство из нас в действительности, вопросу определения собственных рынков. Демография дает нам множество инструментов для определения и оценки изменений размеров и структуры этих рынков.

Мы сказали, что рынки определяются тремя факторами: они должны включать в себя людей с *неудовлетворенными желаниями и потребностями*, которые *готовы к обмену* и имеют *возможность покупать*. Но для того чтобы определить рынок полностью, иногда бывает необходимо рассмотреть еще один фактор. В некоторых случаях люди соответствуют всем трем указанным критериям, но не имеют *полномочий* совершить покупку. Дети, на имя которых положены крупные суммы в доверительное управление, но которые получают с этих сумм лишь маленькие пособия, могут хотеть какую-то вещь, но не будут в состоянии ее купить. Было бы ошибкой рассматривать их как покупателей спортивных машин на том предположении, что они богаты и, следовательно, могут много тратить. Осужденные, находящиеся в заключении, могут иметь желание и даже деньги на покупку определенных вещей, но им не позволено их покупать. Было бы ошибкой рассматривать заключенных как покупателей ножей (более чем по одной причине, но вы поняли суть). Следовательно, мы должны уточнить свое определение рынка, заметив, что те, у кого нет полномочий покупать, не обладают способностью купить, даже если кажется, что у них есть достаточные ресурсы, чтобы совершить покупку.

В этой главе мы сосредоточимся на первых двух компонентах рынка - людях и их покупательной способности. Третий компонент - готовность к обмену - вопрос, связанный с пониманием наиболее скользкой из всех маркетинговых тем, человеческим поведением, и он рассматривается в главе 6. Проникновение в поведение покупателей - то самое третье измерение анализа рынка. Но сначала вам нужна двумерная картина. Мы начнем со взгляда на демографию, с огромного пласта статистики, которая помогает специалистам по маркетингу описать то, что происходит на их рынках сейчас. Затем мы ознакомимся с прогнозированием, с различными приемами, посредством которых специалисты по маркетингу пытаются определить, что будет происходить на рынках завтра, основываясь на том, что произошло вчера.

Лучше всего смотреть на прогнозирование как на неизбежное зло, - неизбежное, поскольку любой бизнес должен планировать свое будущее, и зло, потому что ни один специалист по прогнозированию не может предсказать будущее точно (как поняли специалисты по маркетингу компании Clearasil). Таким образом, прежде чем мы продолжим, кажется уместным вспомнить совет К. Паркинсона: «Небеса не допускают, чтобы студенты бросили читать книги, посвященные науке общественного или делового администрирования. Они допускают лишь, чтобы эти книги были чистейшим вымыслом». Нашу книгу следовало бы, конечно, рассматривать как исключение из этого правила. Но когда речь заходит о прогнозировании, вы сделаете правильно, если будете помнить, что эта область настолько же связана со статистикой, насколько и с вымыслом. На прогнозы не бывает гарантий; но верно, несомненно, одно - прогноз окажется неверным, и главный вопрос здесь, *насколько он будет ошибаться*.

Демографические факторы

Демография, анализ статистики населения большинству маркетеров кажутся довольно сухими. Немногие, если таковые вообще существуют, специализируются на демографии. Но демография лежит в основе почти всякой маркетинговой программы, и именно она часто оказывается для специалистов по маркетингу источником озарений и потенциальных возможностей. Питер Драккер, знаменитый гуру менеджмента, считает, что демографическая статистика - самый лучший источник деловых возможностей, потому что на нее часто не обращают внимания, и при этом она поддается надежному прогнозу.

Если вы знаете, сколько сегодня тех, кому исполнился год, вы можете довольно точно сказать, сколько через 20 лет будет людей в возрасте 21 года. (Но вы не можете быть настолько же уверенными по поводу того, чем они будут заниматься. Например, будут ли у них большие семьи, и возникнет ли новый бум рождаемости? Или они будут поздно вступать в брак и не станут заводить много детей? Вряд ли принесет какую-нибудь пользу проведенный сегодня опрос, в задачу которого

входило бы выяснение их намерений!)

Необходимо проследить за изменением численности амери-/ канцев различного возраста, чтобы понять, почему Gerber, производитель детского питания, недавно диверсифицировал свою деятельность, занявшись производством детских бутылочек, колясок и увлажнителей после многолетних попыток найти пути диверсификации, выводящие за рамки продукции для детей. (Они зашли так далеко, что компания начала разливать сок для взрослых в увеличенные копии бутылочек сока для детей, но их не стали покупать.) Именно демографический анализ обнаружил, что число потенциальных покупателей подобных продуктов растет, несмотря на общее мнение, что после окончания бума рождаемости спрос на такую продукцию должен пойти вниз. Мы представим эту статистику несколькими страницами позже, а пока бегло взглянем на общую картину.

Глобальное и отечественное население

Лишь к началу XIX века население планеты достигло 1 миллиарда. В 1974 году эта цифра перевалила за 4 миллиарда; в 1995 она достигла 5,7 миллиарда, а в 2000 году на земном шаре будет жить 6,2 миллиарда человек!⁸ К этому моменту в городах будет проживать половина мирового населения - значительный отход от сельскохозяйственного прошлого человечества.

Рост мирового населения, тем не менее, замедляется. Пик скорости, равный примерно 2 процентам в год, наблюдался в конце 60-х годов. Сегодняшний темп роста в 1,7 процента приведет к тому, что рост мирового населения остановится, но не ранее начала XXII века. К этому моменту на Земле будет жить 11,6 миллиарда человек. (Этот прогноз основан на предположении будущих темпов рождаемости и смертности, а они вполне могут оказаться неверными. В первом издании данной книги мы использовали цифру 10,6 миллиарда, так что вы видите, что за это время она была скорректирована демографами в сторону увеличения! И такие изменения, как инновации в области общественного здравоохранения, могут поднять ее еще выше.)

Подавляющая часть прироста мирового населения будет происходить за счет развивающихся стран. На каждого родившегося в развитой стране ребенка приходится десять детей, р'о-дившихся в развивающихся странах. Львиная доля населения (76 процентов) сегодня живет в Африке, Азии (за исключением Японии) и Латинской Америке. В 2095 году 8,8 миллиарда человек из 10,2 миллиарда будет населять эти районы. При скорости роста населения в 3 процента прирост африканского населения вдвое выше, чем в остальном мире, демографически это самый быстрорастущий регион мира.

В Азии сегодня проживает 59 процентов мирового населения (в первом издании мы говорили о цифре 55 процентов, заметное изменение для временного периода менее чем в десятилетие!), или 70 процентов населения развивающегося мира. Темпы роста населения в Латинской Америке снизились, но в скором будущем этот регион столкнется с бумом рождаемости, поскольку значительное число молодых людей достигнет возраста, когда они станут создавать семьи (на заметку Gerber).

Темпы рождаемости в Западной Европе упали, что отражает определенный сдвиг от семейных ценностей к индивидуальным правам. К концу 1980-х в Австрии, Дании, Венгрии и Западной Германии началось естественное уменьшение населения, когда темпы рождаемости оказались ниже уровня смертности при 2,1 ребенка на каждую женщину. По всей видимости, и Восточная Европа последует этой тенденции.

Быстрый рост населения Азии, Африки и Латинской Америки означает, что наиболее преуспевающие покупатели в этих регионах окажутся главным источником доходов для европейских и североамериканских продавцов. Роль экспорта, от предметов роскоши до предметов первой необходимости, будет возрастать (всем на заметку).

Для развития воображения

Турецкие бритвенные лезвия?

Скажем, вы хотите сделать прогноз развития рынка бритвенных лезвий Турции. Статистические данные о взрослом мужском населении могли бы быть хорошей отправной точкой, если бы не одно «но»! Проблема заключается в том, что согласно турецкому автору Демитрасу Сейхану, турецкие мужчины «бреются только для того, чтобы жениться, после чего снова отращивают бороду». А традиции отмирают медленно. В 1993 году 77 процентов турецких мужчин носили бороду и существенно уменьшали турецкий рынок лезвий для бритья. Но случилась странная вещь. Мужчины

там все более склоняются к европейскому, гладко выбритому стилю, особенно те, кто работают в правительстве и бизнесе. К 1997 году число бородатых мужчин упало до 63 процентов.⁹ Кажется, рынок лезвий для бритвы растет!

Американская демография

В 1990 году население США насчитывало 265 миллионов человек. Ожидается, что оно составит к 2000 году 271,2 миллиона, а к 2050 - 282,5 миллиона человек. На протяжении XX столетия на состав как сегодняшнего, так и будущего населения оказывали существенное воздействие две различных тенденции уровня рождаемости. С 1930 по 1945 год из-за депрессии и мировой войны темп рождаемости был необыкновенно низким; с 1946 по 1964 год он очень сильно вырос (бум рождаемости). После этого он снова упал. В 1988 году у американской женщины в среднем было 1,8 детей против 3,8 в 1957 году. На протяжении грех десятилетий скорость роста американского населения последовательно снижалась. Только однажды в истории Америки население росло медленнее, чем в 1970-х годах.

При общем низком уровне рождаемости в Соединенных Штатах на протяжении последнего десятилетия женщины моложе 25 лет рожали все реже, но зато наблюдался устойчивый рост рождаемости у женщин старше 30 лет. Каждый второй ребенок рождается у женщины старше 30 лет, а в 1976 году это был лишь один из шести. К этому ведут две отдельных, но связанных тенденции. Группа тех, кто старше 30 лет, численно выросла за счет поколения бума рождаемости. В 1996 году было 32,4 миллиона женщин в возрасте от 30 до 44 лет, а в 1970 году - только 17,7 миллиона. Кроме того, женщины заводят первого ребенка в более позднем возрасте. Процент бездетных женщин в возрасте от 25 до 29 лет вырос с 31 процента в 1976 году до 41 процента в 1988. На протяжении 80-х годов 40,7 процента всех рождений детей приходилось на первого ребенка. Это был самый высокий процент первых родов с последнего золотого века рождаемости - бума рождаемости.

Почувствуйте себя на минутку пророком. Что это значит для поставщиков Clearasil? Для колледжей? Для теле- и кинопродюсеров?

Рост числа первых родов благоприятен для многих продавцов, поскольку исследования показывают, что родители вместе с бабушками и дедушками тратят в десять раз больше на первенца, чем на последующих детей. Родители тратят на первенца примерно 25 процентов своего дохода. Подобная статистика чрезвычайно полезна для стратегического планирования отдельных фирм. Gerber Products Company, например, хотя и известна в первую очередь своим детским питанием, совсем недавно поглотила ряд компаний, занимающихся самыми разными вещами - от сосок до детской мебели. И в компании полагают, что родители, обзаведшиеся первенцем, в ближайшие годы купят многие из этих вещей. Кроме того, им понадобятся и другие товары и услуги. Они, скорее всего, изменят свои предпочтения при покупке автомобилей, перестроят или купят новые дома, приобретут страховки и медицинские услуги, купят одежду для мам, а также специализированные книги и журналы.

Интересно задуматься о тех многочисленных приемах, которые используют продавцы при этих новых открывающихся возможностях. Например, микроавтобусы - относительно новый продукт, разработанный для того, чтобы перевозить растущие американские семьи. И сегодня это одна из наиболее продаваемых категорий автомобилей в Соединенных Штатах.

Родители рождающихся первенцев сегодня кардинально отличаются от тех, что были в период предыдущего бума рождаемости. Они старше, образованнее, состоятельнее (более 35 000 долларов годового дохода на семью), социально увереннее и меньше боятся походить на своих родителей. Статистика показывает, что две трети матерей возвращаются на работу в течение первых трех месяцев после рождения ребенка. Это отражается на производителях детского питания, поскольку родители с большей вероятностью будут пользоваться детским питанием. Кроме того, растет число яслей и детских садов, отвечающих потребностям семей, в которых оба родителя занимаются своей карьерой.

Для развития воображения

Как вы относитесь к материнству?

Прежде чем прочитать этот раздел, ответьте на следующий вопрос:

Согласны ли вы с тем, что женщина должна заботиться о доме, а заботу о стране оставить мужчинам?

_____ Да _____ Нет

Люди, рожденные между 1946 и 1964 годами и относящиеся к поколению бума рождаемости, меняются вместе с остальным населением Соединенных Штатов. Во времена своей молодости они были значительно либеральнее своих родителей: в 1974 году лишь 17 процентов взрослых людей из этого поколения говорили о себе как о консерваторах. Однако сегодня уже 35 процентов представителей этого поколения считают себя консерваторами. Они с большей долей вероятности поддерживают центристские или консервативные взгляды на вопросы, касающиеся роли правительства в общественном процветании, и значительно охотнее, чем 20 лет назад, соглашаются с тем, что прелюбодеяние греховно.

Но когда дело доходит до роли женщины в семье, это поколение разделяет более широкие взгляды. Они в подавляющем большинстве не согласны с поставленным выше вопросом, считая, что женщина настолько же уместна на работе, насколько и дома.

И такое либеральное отношение к работающим женщинам сегодня разделяет значительно большая часть этого поколения, чем два десятилетия назад. Восемьдесят девять процентов были не согласны с этим вопросом в 1994 году, когда он в последний раз задавался Национальным центром исследования общественного мнения Чикагского университета. В 1974 году несогласных было 75 процентов - подавляющее большинство, но существенно меньше, чем цифра 1994 года. Последите за этим поколением. Оно все взрослеет и взрослеет. И в результате его взгляды на многие вопросы меняются. Любой специалист по маркетингу или рекламе, неспособный это понять, скорее всего, потерпит неудачу в своих попытках достучаться до этого выгодного сегмента рынка.

Кстати, а как *вы* ответили на этот вопрос? Совпадает ли ваше отношение с большинством поколения, или ваши взгляды противоположны?

Изменения возрастной структуры населения США

На рис. 5.1 показано, как менялась возрастная структура населения Соединенных Штатов между 1986 и 1990 годами, и как она будет по ожиданиям меняться между 1990 и 2000 годами. Эта информация получена в Бюро по переписи населения, отчасти в департаменте торговли Соединенных Штатов и извлечена из полезной публикации, называемой «*Statistical Abstract of the United States*» (которая, как и многие другие статистические отчеты, может быть заказана в правительственном Printing Office в Вашингтоне, округ Колумбия, а также в местных библиотеках).

Очевидно, что самая большая группа - люди в возрасте от 25 до 44 лет. Но можем ли мы сказать, глядя на эту таблицу, какие из групп растут быстрее других, и насколько быстро они растут? Вероятно, это нельзя сделать без карманного калькулятора, который и является тем инструментом, который следовало бы использовать при изучении демографии. Часто оказывается полезным переработать статистику, чтобы ответить на определенный вопрос или проверить гипотезу. Например, если мы всего лишь хотим знать, наблюдается ли больший рост числа молодых людей, людей среднего возраста или пожилых, мы составим из шести групп, представленных в этой таблице, только три. Чтобы еще более упростить данные,- мы могли бы вычислить процентное изменение численности каждой группы за период с 1986 по 2000 год. (Чтобы сделать это, мы делим разность конечного и начального значения на конечное значение, и результат умножаем на 100, получая процентное изменение.) Это сводит информацию всего к трем цифрам, что позволяет легче читать таблицу, но при этом мы жертвуем некоторыми подробностями (см. рис. 5.2). (Например, быстрый рост в категории 45 лет и старше может потребовать более пристального внимания, что приводит нас к желанию далее изучить эту группу.)

Возрастной диапазон	Год	Численность(в миллионах)	Процент от общего числа
Младше 5	1986	18.1	7.5
	1990	18.4	7.4
	2000	16.9	6.3
5-17	1986	45.1	18.7
	1990	45.6	18.2
	2000	48.8	18.2
18-24	1986	27.7	11.5
	1990	26.1	10.4
	2000	25.2	9.4
25-44	1986	75.9	31.5
	1990	81.8	32.6
	2000	81.1	30.2
45-64	1986	45.1	18.6
	1990	46.9	18.7
	2000	61.4	22.9
65 и старше	1986	29.2	12.1

	1990	31.6	12.6
	2000	34.9	13.0
Всего	1986	241.1	100.0
	1990	250.4	100.0
	2000	268.3	100.0

Рис. 5.1. Возрастная структура населения США

Наиболее важная тенденция видна из таблицы 5.2. Мы сталкиваемся с быстрым ростом численности пожилых людей при минимальном росте численности других групп. Если мы далее разобьем категорию 45 и старше, то обнаружим громадный рост - на 36,3 процента - в возрастной группе от 45 до 64 лет, и менее внушительный, но все же существенный рост на 19,6 процента в группе 65 и старше. Мы также можем задаться вопросом, откуда взялись все эти пожилые люди. Большинство американцев - и большинство специалистов по маркетингу - находят эту статистику удивительной. Перемещение представителей поколения бума рождаемости в средневозрастную категорию - вот двигатель этой статистики, и эта тенденция была предсказуемой, если не ожидаемой, на протяжении десятилетий.

Возрастной диапазон	Процентное изменение, 1986 – 2000
Моложе 18	+3.9
18-44	+2.6
45 и старше	+29.7

Рис. 5.2. Рост населения США, разбитого на три группы

Многие компании начинают ощущать воздействие этой тенденции, и компании, которые следуют демографическим тенденциям, уже планируют, как обходиться с этими изменениями. Например, Levi Strauss представила на рынок сорт вместительных брюк Dockers, сшитых для мужчин в возрасте более 30 лет, которые перестали играть в футбол и стали его смотреть. А в 1996 году Levi представила брюки под маркой Slaters для мужчин, которым перевалило за 50. И Johnson & Johnson играет за обе команды. Заявляя в рекламе, что их шампунь вполне подходит не только детям, но и людям старшего возраста, компания приобретает Ortho Pharmaceutical Corporation - одно из крупнейших производителей контрацептивов для людей, которые хотят избежать необходимости покупать товары для детей.

В последующих разделах мы поближе ознакомимся с каждой из этих возрастных групп.

Молодежный рынок

Подростки долгое время были прибыльным рыночным сегментом для производителей музыкальных записей, косметики, фильмов, одежды и безалкогольных напитков. Однако сейчас, как мы видели, когда пытались прогнозировать рынок Clearasil на первых страницах данной главы, этот рынок уменьшается.

Бюро по переписи населения в 1995 году заявило, что число подростков в Соединенных Штатах составляет немногим более 10 процентов всего населения, упав с 14 процентов в 1975 году. В 1990 году подростков насчитывалось 23 миллиона человек. И трое из пяти подростков работали либо полный рабочий день, либо его часть. Прибавляя 600 тысяч миллионов долларов еженедельного дохода к их 80 миллионам, получаемым в виде пособий, специалисты по маркетингу обнаруживают, что подростковый рынок оценивается примерно в 35 миллиардов долларов в год. Да, сегодня подростков меньше, но тратят они больше, чем когда-либо ранее!

Подростки контролируют все растущую долю трат, которые совершают их семьи. Ежегодно они тратят из семейного бюджета сорок миллиардов долларов, большей частью на продукты питания и предметы домашнего обихода.

Добавьте к этому взрослеющих детей следующего поколения, и вот вам то, что очень похоже на появление невероятно важного подросткового рынка в Соединенных Штатах Америки. Когда в 2006 году число подростков нового поколения достигнет 30 миллионов, это будет самая большая цифра с 1975 года. И они будут обладать такой покупательной силой, которой никогда не было на подростковом рынке.

В ответ на такую статистику подразделение Softlens компании Bausch and Lomb снимает подростков в своей телевизионной рекламе и размещает рекламу в таких журналах, как *CoEd* и *Tiger Beat*. Поскольку 63 процента девочек и 39 процентов мальчиков подросткового возраста покупают продукты питания для своих семей, Nabisco и Nestle рекламируют свою продукцию в программе American Bandstand канала AVC-TV Campbell's Chunky Soups выпустила специальную рекламу для

канала MTV, в которой подросток напевает популярную песню, разогревая на кухне суп. Кексы Sara Lee, National Dairy Association и корм для кошек Ralston Purina тоже размещают свою рекламу на кабельных музыкальных каналах. По словам одного из исследователей рынка: «Обычно они (родители) оставляют деньги и записку, в которой содержится указание купить два фунта гамбургеров, буханку хлеба, содовой воды, суп, стиральный порошок. Это дает в руки подростков огромную власть в принятии решений»."

Продавцы, обслуживающие молодежный рынок, могут обратиться за пределы Соединенных Штатов в поисках еще большего числа подростков. В Кении, например, средний возраст населения составляет 14 лет. В Европе важными молодежными рынками являются Португалия и Ирландия; в Азии - Сингапур, Гонконг, Южная Корея, Шри-Ланка, Турция, Филиппины и Китай; в Африке - Реюньон, Маврикий, Острова Зеленого Мыса, и, в первую очередь, Египет. Возможность обслуживать иногда уникальные потребности этих подростков зависит от того, когда они начинают работать, от торгового климата, влияющего на возможность проникновения американских товаров на эти рынки, и от среднего дохода молодежи, - и это лишь некоторые из детерминантов успеха. В Коста-Рике, например, люди в возрасте от 15 до 24 лет составляют 20 процентов 2,6-миллионного населения страны. Хотя экономика этой страны довольно стабильна, валовой национальный продукт на душу населения составляет всего лишь 1070 долларов в год.

Реклама, направленная на подростков

Усилия специалистов по маркетингу, направленные на завоевание сердец покупателей-подростков, изменили природу рекламы и продвижения товаров. Традиционно большая часть рекламы и других механизмов продвижения продукции была направлена на взрослую аудиторию, исключая рекламу игрушек, нацеленную на маленьких детей. Теперь реклама активно адресуется подростковой аудитории, а в результате телевидение, радио и печатные средства массовой информации меняют свое лицо, чтобы привлечь эту выгодную молодежную аудиторию, которая так нужна их рекламодателям.

Например, телевизионная сеть Nickelodeon запланировала на 1997 год интересную передачу, призванную привлечь зрителей в лучшие часы и направленную на подростковую аудиторию. Это была игра Spot the Dot, в которой на телеэкране появлялась красная точка, а в ней было спрятано секретное сообщение. Расшифруешь сообщение - выиграешь один из 35 тысяч различных призов. Но чтобы его расшифровать, зритель должен быть обладателем специального декодера, распространяемого компанией Blockbuster Video (принадлежащей Viacom, которая владеет также Nickelodeon). И в сотрудничестве с Nintendo Blockbuster помог в 1997 году вывести на рынок новый продукт Nintendo 64, дав возможность брать его напрокат.¹² И Nintendo, и Nickelodeon чрезвычайно успешно справились с задачей завоевания подросткового рынка, а подростки представляют собой постоянно растущую силу на рынке проката домашнего видео, так что подобное сотрудничество в области продвижения имеет смысл для любого, кто следует в Соединенных Штатах демографической тенденции.

Интересный побочный эффект этой погони за кошельками подростков состоит в том, что американское общество, по-видимому, уступает лидирующую роль в области культуры своей молодежи. Последняя мода, от одежды до музыки, заимствуется у подростков. И если эта тенденция продолжится, подростковые ценности и предпочтения станут значительно более глубоко формировать социальную и политическую жизнь. Хотя население Соединенных Штатов стареет, его отношения и ценности могут в значительно большей мере формироваться подростками, чем когда бы то ни было, начиная с 60-х годов. А что вы думаете по поводу этого подросткового влияния, в большой мере зависит от вашего возраста. Для родителей вроде нас этого достаточно, чтобы поежиться!

Долгосрочные опасения: рост низших слоев общества?

Одна из демографических тенденций вселяет в нас беспокойство по поводу будущего американской молодежи. Если вы посмотрите на обратную сторону розовой картинки с изображением многочисленных потребителей-подростков, ориентированных на моду, то заметите другую, совсем не розовую демографическую ситуацию. Вы увидите растущее число детей, прозябающих в бедности, у которых нет безопасных базовых основ здоровой семейной жизни, хорошего детского образования и социальных программ поддержки. Сэмюэл Престон, директор Центра изучения

населения Университета Пенсильвания, весьма обеспокоен этим обстоятельством. Вот что он пишет: «В настоящий момент 22 процента американских детей живут в бедности. Это на 7 процентов больше, чем в 1970 году, и в целом выше любых сравнимых показателей в странах Запада или в Японии. У них нет ни сильной семьи, характерной для Японии, где лишь 1 процент детей рождается вне брака, ни обильной государственной поддержки, предоставляемой в Европе. Подтвержденные случаи небрежного или пренебрежительного отношения к детям встречаются все чаще. Число самоубийств и убийств среди людей в возрасте от 5 до 24 лет с 1950 года утроилось».¹³

И, по наблюдению Престона, избиратели не поддерживают программы, разработанные для того, чтобы помочь растущему сегменту доведенных до нищеты детей. Почему? Снова демография. Бездетные избиратели обычно не поддерживают растущих трат на детей, а родители, имеющие детей до 18 лет, составляют лишь 38 процентов голосующего населения. Этого, конечно, слишком мало, чтобы быть избирательским большинством, и явно недостаточно для большинства в две трети голосов, требующегося для увеличения ассигнований на школы при проведении местных голосований.

Итак, если избирателей не беспокоит проблема детской бедности, тогда кого же она может интересовать? Возможно, ответственность ляжет на плечи делового сообщества, если уж мы можем так много получить от процветания нового поколения потребителей и так много потерять, если оно окажется не в состоянии оправдать наши радужные ожидания.

Поколение демографического взрыва

Как отмечалось ранее, Великая депрессия и Вторая мировая война вкуче удерживали уровень рождаемости в Соединенных Штатах на очень низком уровне на протяжении 30-х и 40-х годов. Как результат, в 1990 году в категорию 45 - 60 лет попадало относительно небольшое число американцев. Но в годы, непосредственно последовавшие за мировой войной, возник демографический взрыв (бум рождаемости), который достиг пика в 1958 году и оставался на уровне этого пика вплоть до 1962 года. В результате в 1990 году в Соединенных Штатах было на 55 процентов больше людей в возрасте от 30 до 44 лет, чем тех, кому от 45 до 60. И сегодня поколению демографического взрыва по 40 - 50 лет, что делает средневозрастную группу самой многочисленной в стране.

Таким образом, бум рождаемости породил демографическую «выпуклость», которую часто сравнивают со свиньей, проглоченной питоном. Она оказывает влияние на все, от рынка жилья до возможностей устроиться на работу.

Специалисты по маркетингу и рекламе спешат позиционировать свои продукты для нового средневозрастного рынка поколения демографического взрыва. Возьмите Catera, роскошный седан, представленный компанией GM в 1996 - 1997 годах в попытке превратить это поколение в потребителей «Кадиллаков». Их родители, достигнув среднего возраста, выбирали «Кадиллак», но сами они поступают иначе. Итак, GM изучила намерения представителей этого поколения и обнаружила, согласно бренд-менеджеру автомобилей Catera Дэйву Ноттоли, что «большие машины не представляют для них ценности. Они предпочитают надежные тормоза и удобство вождения. Они хотят спортивную, безопасную, роскошную и долговечную машину».¹⁴

Сегодня потребителям «Кадиллаков» в среднем 66 лет. Смогут ли меньших размеров, более спортивный седан Catera завоевать сердца 45-летних представителей поколения бума рождаемости и помочь GM выйти на этот рынок? Во время написания этой книги присяжные еще не вернулись в зал заседаний. Но когда вы будете читать эту книгу, вердикт уже будет вынесен. Когда вы в следующий раз сядете за руль, посмотрите, сколько на дороге вокруг вас автомобилей Catera, а, кроме того, посмотрите, кто за рулем - сорокалетние или шестидесятилетние. Если им за шестьдесят, вы поймете, что Catera победила в продажах «Кадиллаков», переключив пожилых потребителей на менее дорогой продукт вместо того, чтобы привлечь новых, более молодых потребителей.

Реклама, адресованная поколению бума рождаемости

Поколение демографического взрыва породило множество тенденций, изменивших способы, с помощью которых продавцы удовлетворяли запросы покупателей. Поведение покупателей этого ключевого демографического сегмента обладает некоторыми важными особенностями. Многие семьи, в которых работают оба супруга, и на которые подчас ссылаются как на «поколение бутиков», используют излишки денежных средств, чтобы удовлетворить свой вкус к предметам роскоши.

Представители этого поколения уже купили свой первый дом и, вероятно, пополнили состав своих

семей, открыв для себя многочисленные потребности, сопровождающие эти два знаменательных изменения в жизни. Следовательно, они - идеальный целевой рынок для многих компаний, продающих товары и услуги для семей с детьми. Это поколение предпочитает дорогие продукты и услуги, что приводит к взрывному росту малого бизнеса, обслуживающего их вкусы: дорогие кафе-мороженое, оздоровительные клубы, сырные магазины и так далее. Это поколение также является основным клиентом дисконтных брокеров.

Множество специалистов по маркетингу обратило свои взгляды к этому сегменту. Компании, продающие безалкогольные напитки, поместили в рекламе более взрослые лица и вывели на рынок новые продукты. Pepsi Light, диетический напиток с несколько более «сухим» вкусом, адресован потребителям в возрасте от 18 до 49 лет.

Рекламная кампания Real Life, Real Answers фирмы John Hancock Mutual Life Insurance превосходно соответствовала целевой аудитории - сегодняшнему поколению бума рождаемости. Показывая повседневные сцены, такие, как сорокалетний юбилей или молодых родителей, рассказывающих дочери о новом повышении, реклама создавала краткий финансовый профиль человека будущего: «Возраст: 40 лет; доход: \$67 000; стоимость дома: \$98 000 долларов». Тема рекламной кампании состояла в том, что Джон Хэнкок понимает ваше финансовое будущее.

Интересно исследовать телевизионную и журнальную рекламу, адресованную поколению бума рождаемости. Попробуйте, - возьмите первый попавшийся журнал и просмотрите его. Реклама, которую мы имеем в виду, обычно говорит о жизненных этапах и требованиях, свойственных среднему возрасту, и, кроме того, об относительно либеральных ценностях и озабоченности будущим финансовым благополучием, которыми и характеризуются сегодняшние представители поколения бума рождаемости.¹ Нашли? Посмотрите, она повсюду!

Изменения в возрастной структуре населения как ледники - они меняют ландшафт рынка зачастую настолько медленно, что люди не в состоянии заметить происходящие перемены. Одна из таких перемен - взросление поколения бума. К 2000 году его представители достигнут возраста, когда люди тратят больше всего, а продавцы лишь только теперь начинают учиться удовлетворять желания и потребности уже немолодого сегмента населения. Большое количество рекламы, направленной на представителей поколения бума рождаемости, не достигает цели, поскольку обращается к ним как к молодым людям, хотя на самом деле они уже давно вошли в пору зрелости.

Реклама косметической продукции, например, всегда подчеркивает ценность молодости как неотъемлемой составляющей красоты. Но поскольку число женщин в возрасте от 35 до 44 лет в 90-е годы выросло на 56 процентов, косметические фирмы теперь меняют главную тему. Косметические компании представляют рынку продукты для ухода за кожей, позволяющие бороться с возрастными изменениями. Линда Эванс (ей 40 с небольшим) заявляет в рекламе Clairol: «Сорок - это еще совсем не конец». А Джоан Коллинс (ей 60 с хвостиком) создает собственный ассортимент духов. Есть продукты, помогающие мужчинам не чувствовать, что они делаются старше. Краски для волос, накладные ресницы, продукты для ухода за кожей и оздоровительные клубы пользуются большим спросом. Джон Форсайт (ему за 70) продвигает свою туалетную воду для мужчин Carrington. Специалисты по маркетингу начинают сознавать, что люди старше 49 лет тратят на путешествия и посещения ресторанов больше других.

Рис. 5.3 - реклама услуг в области инвестиций и управления финансами, предоставляемых Babson-United Investment Advisors, - хороший пример успешной рекламы, адресованной поколению бума рождаемости, поскольку она реалистично отвечает на реальные заботы этой группы. Их «метка» - «Стратегии для самостоятельных людей» - отражает глубокое понимание того, как представители этого поколения оценивают самих себя. И их услуги устроены так, чтобы предоставить индивидуальные решения для каждого клиента. Реклама, кроме того, указывает на те аспекты работы компании, которые делают ее уникальной, называется это «уникальностью позиционирования». Например, советники из Babson-United не являются брокерами и не получают денег от сделок с акциями, поэтому у них нет резона склонять клиентов к частому совершению сделок. И долгая история компании также используется для расширения продаж, вызывая доверие представителей поколения бума рождаемости, когда они рассматривают важный для себя вопрос: как планировать свою приближающуюся пенсию.

Каковы ваши финансовые цели?

Мы всегда думаем о ваших целях. Стратегии, которые мы предлагаем, абсолютно объективны и приспособлены к вашей ситуации. Babson-United не пользуется готовыми формулами, не применяет в случае вашего портфеля заранее разработанных моделей эффективности.

С 1904 года Babson-United предоставляет объективные и непредвзятые советы в области инвестиций самостоятельно мыслящим людям, таким, как вы, которые благоразумно планируют достижение такого уровня состоятельности, который позволяет чувствовать себя комфортно.

Индивидуальные стратегии, личный выбор

Ваш личный советник по инвестициям из Babson-United работает вместе с вами, чтобы оценить ваши сегодняшние силы и предложить способы, которые позволят вам достичь своих финансовых целей, основываясь на доступных вам средствах. Мы работаем с долгосрочным прицелом и основываем наши рекомендации на фундаментальном подходе к инвестированию.

Именно вы управляете всем этим, процессом. Только вы делаете выбор, какую из предложенных нами стратегий воплощать.

Индивидуальные услуги

Ваш личный советник по инвестициям из Babson-United всегда готов работать с другими членами вашей инвестиционной команды. Наши отношения с вами распространяются на ваших юридических советников, доверенных лиц вашей семьи, брокеров и других лиц, которых вы выбрали, чтобы они помогли вам в ваших финансовых делах.

Стратегии для самостоятельных людей



**BABSON-UNITED
INVESTMENT COUNSEL**

Простой телефонный звонок поможет вам узнать больше

Чтобы узнать, как ваш личный советник по инвестициям из Babson-United может помочь вам в достижении ваших финансовых целей, пожалуйста, позвоните Джону Холмбергу по телефону 888-223-7412. Звонок бесплатный.

Позвонив, вы можете попросить его выслать вам бесплатные предварительные номера нашего еженедельного издания *United & Babson Investment Report*.

Рис. 5.3. Каковы ваши финансовые цели?

Рынок пожилых людей

Сегмент пожилых людей предоставляет специалистам по маркетингу много возможностей. Сегодня 13 процентов населения США - люди старше 65 лет. Это более 33,5 миллиона человек, или примерно один из каждых девяти американцев. Учитывая дальнейшее развитие медицинских наук и старение поколения бума рождаемости, нетрудно понять, что в XXI столетии эта цифра будет только расти. Наиболее быстро растущая группа пожилых людей - те, кому более 85 лет. Это происходит благодаря улучшению медицинской техники и медикаментов.

Сегодняшние пожилые люди не соответствуют распространенным представлениям о них как об относительно невыгодной группе. Большинство пожилых людей живет в уже оплаченных домах и обладает достаточным доходом, чтобы наслаждаться годами отдыха. И физически они не немощны - лишь 5 процентов из них требуют специального ухода и живут в домах престарелых. Они независимы. Лишь 9 процентов из них живут со своими детьми, в 1950 году эта цифра составляла 31 процент. Они вполне финансово состоятельны. Число бедняков среди престарелых составляет 11 процентов против 15 процентов среди населения в целом. Члены этой группы предпочитают тратить свои деньги скорее на себя, чем на своих детей. При годовой покупательной способности, оцениваемой в объеме 60-200 миллиардов долларов, пожилые граждане предлагают масштабные рыночные возможности.¹⁶

Этот зрелый сегмент очень нуждается в услугах, особенно тех, которые направлены на содержание дома: уход за газонами, безопасность, ведение хозяйства и тому подобное. У них высок спрос на путешествия, отдых и услуги здравоохранения. Пожилые люди также среди тех, кто наиболее часто покупает акции, облигации, меха, драгоценности и дорогую одежду.¹⁷ Они предпочитают дорогие

магазины и любят особое внимание со стороны персонала. Они, по-видимому, не склонны к ценовой точности и обычно неохотно пользуются купонами, продуктами, не несущими на себе известную торговую марку, и ценовыми скидками. Пожилые - главные потребители средств массовой информации, особенно телевидения. Они - главные подписчики газет, и пользуются ими как справочником, помогающим при совершении покупок.

Хотя об этих фактах знают все, специалисты по маркетингу склонны пренебрегать данным рынком. Однако это пренебрежение снижается по мере того, как они осознают громадные возможности, которые открывает этот сегмент. Например, Price Chopper Discount Foods, сеть из 53 магазинов, расположенных в Нью-Йорке, организовала бесплатные автобусные рейсы для пожилых покупателей, позволяющие совершать поездки по магазинам. Whirlpool Corporation разработала ассортимент стиральных машин и сушек с крупно напечатанными инструкциями и большими кнопками, приспособленными для снижающегося с годами зрения. Оздоровительные клубы Take Time предлагают курсы аэробики для пожилых; упражнения сопровождаются скорее мелодиями Глена Миллера, чем ритмами диско. В целом, как и другие возрастные группы, пожилые обладают уникальными потребностями, которые продавцы должны удовлетворить.

Рост числа пожилых людей не является уникальной особенностью Соединенных Штатов. Во всех развитых странах старшее поколение численно увеличивается. Самое старое население в Швеции (17 процентов населения старше 65 лет), Западной Германии (15 процентов) и Дании (15 процентов). К 2025 году во всех западноевропейских странах не менее 18 процентов населения окажется в возрасте старше 65 лет. Хотя этот старший сегмент не образует значительной доли населения развивающихся стран, важно заметить, что в Бразилии, Мексике, Индии, Индонезии и на Филиппинах доля населения в возрасте старше 65 лет удвоится между 1985 и 2025 годами.

По мере осознания того, что в Японии доля людей старше 65 лет вырастет с сегодняшних 10 процентов до более 20 процентов к 2025 году, что создаст рынок емкостью в 1 триллион долларов, оживился коммерческий интерес к этому сегменту рынка. Возникло значительное число малых предприятий, предоставляющих услуги пожилым людям. Имея сбережения, равные в среднем \$93 000 против \$54 000 в среднем у всего населения, старшее поколение Японии отправляется в брокерские конторы, чтобы еще больше увеличить свои сбережения. Многие американские компании создают в Японии совместные предприятия, чтобы получить доступ к этому внушительному рынку. Например, Beverly Enterprises, компания, занимающаяся домами престарелых, создала совместное предприятие с японским строительным гигантом Shimizu Corporation.

Реклама, адресованная пожилым

Пожалуйста, *не* используйте модели со старческими деталями в рекламе, адресованной пожилым людям. Чарли дал много консультаций по поводу того, как строить маркетинг, направленный на пожилых. Он всегда пользуется «правилом 80%», которое утверждает, что ваш активный возраст - возраст, на который вы себя чувствуете и, следовательно, в соответствии с которым себя ведете, - составляет 80 процентов от вашего хронологического возраста. Это довольно большой разрыв, и поскольку он выражен в процентах, то становится еще больше по мере того, как мы делаемся старше. Специалисты по рекламе должны изображать своих потенциальных покупателей так, как они сами себя видят, говоря другими словами, соответственно их когнитивному, а не хронологическому возрасту. То есть, если вы хотите, чтобы 70-летние ассоциировали себя с вашей рекламой, «возраст» моделей должно быть 56 лет!

Но это только начало. По мере старения деятельность центральной нервной системы замедляется. Следовательно, информация обрабатывается медленнее. Пожилые потребители находят, что печатные средства информации лучше радио или телевизионных, поскольку они позволяют управлять темпом, с которым информация поглощается умом. Картинки воспринимаются лучше, чем слова, - это полезно знать, если вы разрабатываете рекламную кампанию. Шрифт лучше использовать крупный, не менее 12 пунктов и, чтобы создать контраст, следовало бы оставлять большое незапечатанное поле. И подобных тонкостей в коммуникациях со старшим поколением очень и очень много. Когда-нибудь мы напишем книгу, посвященную этому интереснейшему аспекту маркетинга!

С этой возрастной группой Чарли работает вместе со своим партнером Джеффри Меридит через принадлежащую ему фирму Lifestage Matrix Marketing, штаб-квартира которой располагается в Калифорнии. Его компания изучает опыт, который мы накопили, и который образует ядро отношений и ценностей каждого из наших объединений. Объединение - это группа людей, с которыми вы родились и идете по жизни. Объединение - не такая крупная группа, как поколение,

поскольку поколение определяется тем, когда у людей появляются дети, - и представители одного поколения часто радикально отличаются, поскольку принадлежат к различным объединениям, столкнувшимся в своей молодости с разными событиями. Поколение может состоять из нескольких объединений, которые в типичном случае охватывают 25 лет.

Важность такого открытия для маркетинга вообще, и в особенности для маркетинга, направленного на пожилых людей, трудно переоценить. Оно учит нас, что не все пожилые люди похожи друг на друга. Напротив, вы должны определить, на какое именно объединение вы нацеливаетесь, и затем построить свое рекламное сообщение и выбрать его носители, основываясь на предпочтениях этого объединения. Это довольно сложно, но мы никогда и не говорили, что маркетинг - простая вещь! О том, как использовать модель объединения, мы расскажем подробнее в главе 7.

Некоторые современные тенденции

Население меняется и будет меняться. Некоторые тенденции, сопровождающие эти изменения, уже существенно изменили ткань американского общества - и, следовательно, природу рынка. Анализ этих тенденций может привести к увлекательным открытиям относительно того, где общество находится сегодня и куда оно движется. Как специалисты по маркетингу используют это знание, будет оказывать значительное воздействие на то, как общество будет обслуживаться.

Начнем с того, что семья в ее традиционной форме исчезает с американской сцены. В прошлые годы типичная американская семья состояла из отца, работавшего вне дома, матери, заботившейся о домашнем хозяйстве, и двух детей. Данные переписи населения 1980 года показывают, что только 7 процентов из 82 миллионов семей Соединенных Штатов соответствуют этой модели. Следовательно, самые крупные демографические изменения касаются того, как и с кем мы живем. Каждое десятилетие эти изменения создают и разрушают многие рынки. Давайте посмотрим на некоторые из этих интересных тенденций. Последующие разделы описываю! также другие важные тенденции, которые переформируют американское общество.

Поздний брак

Для мужчин средний возраст вступления в первый брак равен 27 годам; для женщин это 25 лет. (В своем первом издании мы использовали цифры 26 и 23,6, что указывает на скорость изменения этой тенденции!) Эти цифры заметно выше, чем десятилетие назад, но ближе к тем средним значениям, которые существовали в начале столетия. Статистика говорит нам, что 10 процентов молодых людей вообще не женятся, что в два раза больше, чем в 1970-е годы. Фактически женщины с высшим образованием, не вышедшие замуж до 35 лет, имеют лишь 5-процентные шансы вообще когда-нибудь выйти замуж. Эта тенденция приводит к повышению спроса на жилье, развлекательные услуги и спортивные автомобили.

Меньшее количество детей

Ранее в этой главе мы отмечали, что в последние десятилетия уровень рождаемости был существенно ниже, чем в более ранний период XX столетия. Число семей, имеющих трех или более детей в возрасте до 18 лет, с 1970 года резко упало - с 10,4 до 6,9 миллиона. Средний размер семьи теперь составляет 3,2 человека для белых, 3,7 для черных и 3,9 для испаноговорящих американцев. Gerber и Beech-Nut (продукты питания), Fisher-Price (игрушки) и Parker Brothers (игры) - все они ощутили эту тенденцию на себе.

Участившиеся разводы

В Соединенных Штатах самое большое количество разводов в мире. В последние несколько лет число разводов несколько снизилось после драматического роста в 1970-е годы. Но демографы предсказывают, что 50 процентов первых браков и 60 процентов вторых браков закончатся разводами. В результате с 1970 года число неполных семей выросло на 100 процентов. В девяти из десяти случаев неполная семья остается в руках матери, однако число неполных семей, где о детях заботятся отцы, более чем удвоилось и, как ожидается, будет расти и далее вместе с изменениями в законодательстве об охране детей и о разводах.

Приемлемость гражданских браков

В восьмидесятые годы мы стали свидетелями тенденции, направленной на формирование гражданских браков, или семей, составленных из «лиц противоположного пола, проживающих совместно», но не вступающих в брак. А в 90-е годы такой тип семьи стал рассматриваться как социально приемлемый. В Северной и Западной Европе сожителство все более рассматривается как норма, и есть указания на то, что, вероятно, в будущих поколениях всего 50-60 процентов мужчин и женщин станут вступать в брак. Фактически, число детей, рожденных вне брака, достигло 45-46 процентов в Дании, Исландии и Швеции. В этих странах средний возраст женщин, впервые вступающих в брак, теперь выше, чем средний возраст, в котором они рожают первого ребенка. В Соединенных Штатах почти половина населения в возрасте от 25 до 35 лет живет с лицом противоположного пола, не вступая с ним в брак. Эта тенденция стала более приемлемой для молодежи. Хотя лишь 11 процентов американцев, поженившихся между 1965 и 1974 годом, испытали на себе такие отношения, среди поженившихся между 1980 и 1984 годом таких уже 44 процента. Сожителство еще более распространено среди женатых; 58 процентов людей, недавно вновь вступивших в брак, сожительствовали с лицом противоположного пола до женитьбы. 60 процентов тех, кто жил вместе, в итоге поженились. Наше общество все более толерантно смотрит на такие отношения. Говорит правительственный демограф: «Сожителство не просто стало более распространенным. Если последняя тенденция продолжится, это вскоре будет жизненной нормой».¹⁸ Однако гражданский брак - переходная форма; большинство сожителей через несколько лет либо женятся, либо расстаются. Поскольку партнеры в гражданском браке менее связаны, чем в браке официальном, такие семьи не торопятся покупать товары длительного пользования, от которых было бы трудно избавиться, если отношения подойдут к концу.

Большее число одиноких людей

В 1995 году Бюро по переписи населения заявляло, что в Соединенных Штатах живет 24,47 миллиона одиноких взрослых, что на 11 миллионов больше, чем в 1970 году.¹⁹ Чтобы стал понятен контекст, в 1970 году 5 процентов населения Америки проживало в одиночестве, а в 1995 году уже 9 процентов, что почти в два раза больше.²⁰ Если доля одиноких людей продолжит увеличиваться теми же темпами, вскоре все американцы будут одинокими людьми - что, конечно, маловероятно, но, с другой стороны, трудно предположить, когда подобная тенденция начнет замедляться. И что интересно, многие из тех, кто разорвал и оставил свой гражданский брак, возвращаются к родителям, создавая то, что демографы называют «эффектом бумеранга». Многие социологи и демографы считают, что этот быстрый рост числа людей, живущих в одиночестве, приводит к демографической революции с далеко идущими и непредсказуемыми последствиями. Несомненно, что одинокие взрослые люди сталкиваются в своей жизни совершенно с другими процессами, чем те, кто вступил в брак и родил детей. (И, кстати говоря, число женатых пар без детей тоже растет.) Все это приводит к тому, что большое и постоянно растущее число людей не тратит ни цента на детское питание, пленки, игровые приставки или обучение в колледже. Но если вы хотите продать им что-то для их личного пользования, а не для их детей, имейте в виду, что у этих людей располагаемый доход, который они потратят на ваши предложения, существенно выше.²¹

Больше работающих женщин

В 1995 году 60,9 процента американских женщин в возрасте 16 лет и старше работали вне дома, в 1960 году их было 32 процента, а в 1970 - 37 процентов. 59 процентов работающих женщин замужем, в 1940 году таких было 36 процентов, а в 1890 году - только 14 процентов.²² Участие женщин в трудовом процессе в Соединенных Штатах выше, чем почти во всех других индустриальных странах. Первое место занимает Швеция, где работает 80 процентов женщин. В Японии, Гонконге и Тайване сегодня работает 55 процентов женщин в возрасте от 15 до 64 лет. Три четверти китайских и тайских женщин из этой возрастной категории работают. Между прочим, в Западной Германии на протяжении последнего десятилетия число работающих женщин оставалось на постоянном уровне в 38 процентов. В большинстве развитых стран женщина, полностью посвятившая себя домашнему хозяйству, уходит с социальной сцены. Эти изменения заставляют производителей бытовой техники переориентироваться на модель, в которой и муж, и жена работают. Тенденция, направленная на увеличение процента работающих американских женщин, особенно

важна, поскольку она оказывает влияние на многие семьи, в которых есть маленькие дети. 54 процента матерей, у которых есть дети моложе 17 лет, работают вне дома либо полный рабочий день, либо его часть. В дополнение к растущему спросу на услуги по уходу за детьми эта тенденция повышает продажи портфелей, автомобилей, кредитных карточек, страховок, образования, авиабилетов, гостиничных номеров и одежды. Возникают компании, предоставляющие работающим родителям услуги в диапазоне от доставки пищи для их детей до своеобразных «групп продленного дня». Например, компания Reddi Maid из Чикаго предоставляет услуги горничных, которые готовят завтрак, застилают постели, прибирают в ваннах и на кухнях и даже забирают детей из школы и водят их к врачу. Понимая, насколько важно удовлетворить потребителя, они даже совершают звонок на следующий день после посещения врача, чтобы справиться о здоровье ребенка! Устоявшийся бизнес тоже меняет свою деятельность так, чтобы удовлетворить потребности работающих женщин. Парикмахерские открываются раньше, а закрываются позже. Гостиницы повышают меры безопасности, а метрдотели учатся тому, чтобы никто не беспокоил дам во время их одинокого обеда.

Реклама, адресованная работающим женщинам и их дочерям

Nike - один из многих продавцов, распознавших возможности, которые предоставляют изменения в отношении женщин к самим себе. Вероятно, из-за их участия в трудовом процессе женщины стали увереннее в себе и совершают действия, традиционно рассматриваемые как мужские. Они покупают автомобили, играют в футбол и так далее. В момент написания этой книги американская сборная по футболу была сильнейшей в мире (давайте не будем говорить о мужской сборной), что предполагает мировое лидерство американских женщин в сдвигах, связанных с самовосприятием и поведением, ориентированным на половую принадлежность.

А американские мужчины отстают от этой тенденции, все еще рассматривая женщину в более традиционном и ограниченном свете, - вот почему до сих пор при найме на работу существует так называемая «система взглядов в обществе, согласно которым женщины не должны допускаться к высшим должностям». Лишь 10 процентов высших постов в 500 крупнейших американских компаниях занимают женщины!

Реклама должна отражать растущую уверенность женщин в своих силах и их отрицание традиционных половых стереотипов, если создатели рекламы хотят что-то заработать на растущей покупательной силе женского пола. Вот почему Nike в своей рекламе начала использовать тему того, что девочки должны заниматься соревновательными видами спорта в той же степени, что и мальчики. Недавняя реклама Nike, подготовленная рекламным агентством Wieden and Kennedy из Портленда, штат Орегон, показывает девочек, объясняющих преимущества игровых видов спорта:

«Я буду больше себе нравиться; я буду чувствовать себя увереннее, если стану заниматься игровыми видами спорта».

«Когда занимаешься игровыми видами спорта, вероятность заболеть раком молочной железы снижается на 60 процентов. Я буду меньше подвержена депрессиям, если буду играть».

«Я с большей вероятностью уйду от мужчины, если он будет меня бить. Если я буду заниматься игровыми видами спорта, то вероятность забеременеть до того, как я сама этого захочу, будет намного ниже. Я узнаю, что означает быть сильной».²⁴

Эта реклама обращена как к девочкам, так и к их родителям, учителям и тренерам. Используя демографические данные, рекламисты нашли сильные аргументы в пользу вовлечения девочек в спортивные игры - и, кстати, в пользу увеличения количества покупок продукции Nike!

Рост этнической и расовой субкультуры

О Соединенных Штатах можно говорить и как о «плавильном тигле», и как о «салатнице», поскольку в пределах границ страны сосуществует и смешивается множество этнических субкультур. Привязанность американцев к своим родовым корням сильна, и современная жизнь дает, как никогда, много возможностей изучить корни культуры других людей. Беглый взгляд на полки супермаркета дает достаточно доказательств: за наше внимание борются самые разнообразные этнические блюда.

Ясно, что «десятилетием иммигрантов» были 1970-е - на протяжении последних трех лет этого десятилетия число иммигрировавших в Соединенные Штаты превысило приток любого года, начиная с 1924. Наибольшее число иммигрантов приехало из стран Азии - беженцы из Юго-Восточной Азии; семьи из Кореи, Тайваня и островов Фиджи; студенты-медики с Филиппин. Общее число иммигрантов из Азии в 1970-е годы увеличилось на 128 процентов. Хотя в абсолютном выражении -

немногим более 5 миллионов человек - этот сегмент относительно мал. Таким образом, в этом разделе мы рассмотрим две крупнейшие субкультурные группы Соединенных Штатов: чернокожих и испано-ногоязычных американцев.

Существует примерно 32 миллиона чернокожих американцев, покупательная способность которых составляет более 200 миллиардов долларов. Эту группу образуют 13 процентов населения. По поводу поведения покупателей этой группы сделаны некоторые общие наблюдения.

- По сравнению с белыми, чернокожие американцы тратят пропорционально большую часть своего дохода на одежду, мебель, транспорт и делают больше сбережений. Они тратят пропорционально меньше на еду, жилье, медицинское обслуживание, автомобили и страхование.
- Чернокожие покупатели, особенно при низких уровнях доходов, стремятся покупать продукты питания поблизости от дома.
- На всех уровнях доходов чернокожие женщины, по меньшей мере, так же чувствительны к моде, как и белые, причем с ростом доходов эта чувствительность растет.
- Реклама, в которой используются и белые, и чернокожие модели, по-видимому, не вызывает неблагоприятных эффектов ни у чернокожих, ни у белых.

При просмотре телепередач чернокожие отдают большее предпочтение семейным развлечениям и различным шоу, чем белые.

Но имеют ли такие обобщения какое-то значение для продавцов? Во многих случаях вы обнаружите, что нет. Афро-американские покупатели редко образуют подходящий целевой рынок, поскольку среди них есть люди, приверженные различным стилям жизни и обладающие самыми разными взглядами. В любом случае, раса - искусственная с социальной точки зрения конструкция, и это особенно видно, когда вы пытаетесь использовать расовый признак для прогнозирования потребительского поведения. Старайтесь детально определить любой целевой рынок, а не предполагать, что его покупательские предпочтения можно предсказать исключительно на основании расового признака!

Вторая по величине субкультурная группа в Соединенных Штатах - испаноязычное меньшинство. Эта группа, насчитывавшая в 1995 году 27 миллионов человек (10,1 процента американского населения) составлена по большей части из американцев мексиканского происхождения, пуэрториканцев и кубинцев. Ежегодно она тратит более 140 миллиардов долларов. Увеличившийся на 85 процентов с 1980 года, этот сегмент населения растет намного быстрее, чем любой другой крупный сегмент. Ищете растущий рынок? Вот он!

Штаты с самым большим испаноязычным населением - Калифорния, Техас, Нью-Йорк и Флорида. В среднем члены этого сегмента моложе, имеют семьи большей численности и лояльнее церкви и семье, чем средний американский гражданин. Хотя они беднее и менее образованы, чем средний американец, уровень их доходов и образования растет, как и их покупательная способность. Как и чернокожие, испаноговорящие американцы демонстрируют некоторые отличительные модели покупательского поведения.

- Испаноязычные американцы тратят на продукты питания больше, чем любая другая группа, главным образом, из-за больших размеров семьи.
- Испаноговорящий покупатель чувствует себя неуютно в гигантском супермаркете и не любит задавать вопросы персоналу магазинов, хотя и совершает большинство покупок скорее в больших магазинах, чем в маленьких.
- Испаноговорящий потребитель чаще посещает рестораны «фаст-фуд», чем остальные потребители.
- Из-за сложностей с английским языком некоторые испаноговорящие американцы путаются в этикетках, предлагающих скидки при приобретении определенного количества продуктов, и тому подобное.
- Испаноговорящие покупатели в высшей мере лояльны торговым маркам.²⁶

Тем не менее, обобщения относительно небольших рынков могут оказаться опасно упрощенными. Среди испаноговорящих американцев много таких, которые владеют английским языком лучше, чем испанским. Среди чернокожих многие не соответствуют стандартному профилю, о котором мы говорили выше. Специалист по маркетингу должен с пониманием подходить к определенному целевому покупателю, когда нацеливает свой продукт на меньшинства, как и при любом ином маркетинговом усилии.

Во все большем количестве случаев *рыночный сегмент пересекает этнические и расовые границы.*

Например, чернокожий выпускник юридической школы Ivy League может иметь больше общего со своим белым одноклассником, чем с другими чернокожими, если речь заходит о маркетинге товаров длительного потребления. Тайгер Вудс появляется на публичных мероприятиях в консервативных брюках и рубашках «поло», когда не надевает зеленый блейзер Master. Он предпочитает стиль одежды, который можно обнаружить в каталогах Land's End, и даже в этом случае данная компания не рассматривает меньшинства как целевой сегмент, она хочет привлечь богатых потребителей вроде Тайгера Вудса!

Реклама, адресованная испаноязычным потребителям

Стремительная погоня за испаноязычным рынком все ускоряется, принимая разнообразные формы. Например, испаноязычное спутниковое и кабельное телевидение дает рекламодателям все более широкий доступ к испаноговорящим американцам, и Калифорнийская яичная комиссия теперь дает свою телевизионную рекламу на испанском, поскольку исследования показали, что испаноязычные семьи потребляют больше яиц, чем средняя американская семья.²⁸

В рекламных компаниях теперь появляются и латиноамериканские атлеты, предлагающие Miller Lite, поскольку оно *mas sabrosa* (более аппетитное - *исп.*) и не *йена* (наполненное - *исп.*). Испанские слова и выражения появляются в рекламе огромного числа компаний, от McDonald до Ford Motor Company. Благодаря рекламе, направленной на испаноговорящую аудиторию, компания AT&T имеет среди этой категории населения долю рынка, на 12 процентов большую, чем на рынке в целом.

Продавцы осознают, что испаноговорящий рынок далеко не однороден. Anheuser-Busch и Campbell Soup меняют фоновую музыку и испанский текст в зависимости от того, транслируется ли их реклама в мексиканской Калифорнии, кубинской Флориде или пуэрториканском Нью-Йорке. Как и в случае маркетинга на международных рынках, иногда приходится учитывать тонкие культурные различия. Когда Pacific Bell хотела, чтобы их рекламное агентство запустило испанскую рекламу, объявляющую, что испаноговорящие потребители, совершающие международные звонки по выходным, экономят более 50 процентов, агентство указало на то, что эта категория населения не хочет чувствовать себя бедной, особенно когда речь идет о семье. «Если мне приходится ждать, пока упадут тарифы, чтобы позвонить домой, это оскорбительно», - сказал директор испаноязычного рекламного агентства.

Нация в движении

Различные географические районы часто связываются с различным выбором покупателей и уровнями использования продуктов. В результате продавцам необходимо приспособливаться к географическим перемещениям населения, подобным тем, что приведены ниже.

Район США	Процентное изменение численности населения, 1990 -1995
США, в целом	5,6
Горы	14,5
Юг	7,5
Тихоокеанское побережье	7,2
Средний Запад	3,6
Северо-восток	13

Разница между ростом населения в одних районах и его недостаточностью в других приводит к увеличению или уменьшению числа покупателей на миллионы, и это оказывает огромное влияние на бизнес в этих регионах! Например, бизнес, действующий в Неваде и других горных штатах, приобрел сотни тысяч потенциальных покупателей только в первой половине 1990-х годов. (Если хотите узнать, в каких районах США население растет быстрее всего, смотрите ежегодно публикуемую Департаментом торговли статистику в *Statistical Abstract of the United States*. Кроме того, обобщенные данные по этому вопросу можно найти в ежегодном *Economic Report of the President*. Оба издания есть на полках почти каждой библиотеки.)

Перемещение в пригороды

В каждом районе страны наблюдается устойчивое перемещение населения из городов в пригороды. Однако эта тенденция менее выражена, чем на протяжении двух десятилетий после Второй мировой войны. Ожидается, что рост населения пригородов будет сдерживаться их перегруженностью;

высокой стоимостью энергии; повышением уровня преступности, загрязнением, расовой напряженностью; недостатком жилья. Как бы то ни было, пригороды все-таки доминируют в экономической и социальной жизни страны. Красивые торговые центры, протяженные парки и высокотехнологичные промышленные центры сделали пригороды оживленными центрами работы, развлечений и покупок.

Факторы дохода: способность покупать

До настоящего момента, исследуя в этой главе демографию, мы останавливались на «человеческом» компоненте рынков. Однако люди, не обладающие деньгами или иным средством обмена, не являются частью рынка. В большинстве ситуаций возможность покупать основывается на доходе. Однако прежде чем проанализировать эту определяющую позицию поведения покупателей, мы рассмотрим два главных фактора, влияющих на доход: образование и род занятий. В общем случае, чем выше образование и престижнее род занятий, тем больший доход можно ожидать.

Образование, профессия и доход

В XX столетии средний уровень образования в США чрезвычайно вырос, и это оказывает огромное влияние на рынок. В 1970 году лишь 52 процента американцев в возрасте 25 и более лет были выпускниками средних школ, и лишь 11 процентов закончили колледж. Сегодня более 80 процентов американцев этого возраста окончили среднюю школу, более 33 процентов хотя бы в течение одного года посещали колледж и около 22 процентов завершили четырехлетний образовательный курс колледжа. Таким образом, продавцам не только приходится иметь дело с более искушенным и образованным покупателем, но и сталкиваться с более широким спектром его желаний и потребностей. Более образованные покупатели отличаются более интеллектуальным поведением, как правило, оказываются хорошо информированными и разборчивыми к уровню качества предлагаемого товара или услуги. Кроме того, образование оказывает влияние на образ жизни и интересы покупателей, как и на их доход. Люди в возрасте до 30 лет с высшим образованием имеют годовой доход, в четыре раза превышающий доход людей, не окончивших среднюю школу.³⁰

Уровень безработицы - существенный фактор, влияющий на доходы, которые покупатели могут потратить. В момент написания данной книги - 1997 год - безработица в Соединенных Штатах была рекордно низкой (на уровне 6 процентов). Но эту тенденцию может развернуть новая рецессия. Когда экономика на спаде, безработица растет. На протяжении 1981 и 1982 годов безработица достигла уровня, невиданного со времен Великой депрессии 1932 года; к концу 1982 года она достигла 11 процентов, а это означает, что один из девяти американцев, ищущих работу, не мог ее получить. Во время таких периодов продажи многих несущественных товаров и услуг, а также товаров длительного пользования и предметов роскоши сокращаются, потому что люди откладывают такие покупки до лучших времен, когда финансовая ситуация улучшится. Сегодня, к счастью, уровень безработицы восхитительно низок... но, как уже было замечено, условия имеют обыкновение меняться!

Чистый и дискреционный доход

До 1930 года у большинства американских семей покупательная способность была низкой - фактически немногим выше прожиточного уровня. Между тем небольшое число семей - национальная элита - обладала существенной частью совокупного дохода. К 1960 году эта модель изменилась, и многие люди стали получать значительные доходы. На протяжении 1960-х и 1970-х средний доход, приходящийся на семью, рос. Но в конце 70-х он снова стал снижаться, главным образом из-за инфляции.

Потребительские доходы имеют много форм, среди которых заработная плата, дивиденды, социальные пособия, проценты по вкладам. Специалистам по маркетингу наиболее интересен располагаемый доход - та часть дохода, которую человек в состоянии потратить после уплаты налогов. Чтобы иметь практическое значение, доход должен быть представлен как реальный доход, то есть, доход, рассчитанный с поправкой на инфляцию. Чистый доход на душу населения в 1995 году равнялся 19729 долларам. Выраженная в постоянных значениях (с поправками на инфляцию), эта цифра указывает на 5-процентный рост чистого дохода по сравнению с 1990 годом.

Кроме того, специалистам по маркетингу интересен дискреционный доход - та часть чистого дохода,

которая остается после трат на жизненно важные или необходимые товары, такие, как пища, одежда, транспорт, жилье и тому подобное. Поскольку дискреционный доход уходит скорее на удовлетворение желаний, чем потребностей, значительно сложнее прогнозировать, как он будет потрачен. Дискреционный доход используется на приобретение таких предметов роскоши, как яхты, вторые дома, путешествия, и другие дорогие товары.

Специалисты по маркетингу должны обращать внимание на то, как распределяется доход, и на изменения реального совокупного дохода. Распределение доходов в Соединенных Штатах очень неравномерно. Верхней пятой части населения принадлежит 43,7 процента совокупного дохода, в то время как нижняя пятая часть получает 4,6 процента. Чтобы попасть в верхние 20 процентов, требуется получать доход в 53 000 долларов. Сегодня верхние 5 процентов населения получают почти две трети дохода в виде окладов и вознаграждений, в то время как 25 лет назад основным источником доходов этой группы были дивиденды, выплаты доверительных фондов и доход на капитал. Богатейшие люди сегодняшней Америки свои состояния заработали. Новые богачи значительно более склонны к показухе, чем старые; именно они являются первоочередной целью для продавцов автомобилей стоимостью в \$60 000, часов по \$2000 и домов по 3 миллиона долларов. Средний класс составляют те, чей доход примерно равен типичному для американской семьи доходу в \$29 458. Это на 50 процентов выше, чем средний доход, приходящийся на семью в 1960 году, который тогда был равен \$19 500. Внизу находятся те 13,5 процента, кто живет ниже официального уровня бедности.

Хотя многим представляется, что те, кто находится на верхних ступеньках доходной лестницы, живут все роскошнее, а те, кто внизу, все больше сползают в финансовую пропасть, эта картина не совсем верна. Статистика показывает, что 44 процента людей, входивших в 1971 году в нижнюю пятую часть, покинули ее через семь лет, - 6 процентов из них вошли в верхнюю пятую часть. Между тем, половина тех, кто входил в верхние 20 процентов распределения, покинули этот сегмент, а 3,5 процента вообще попали в нижнюю, пятую часть. Период рецессии в Соединенных Штатах начала 1990-х годов привел к беспрецедентным по масштабу увольнениям высокооплачиваемых сотрудников, белых воротничков, впрочем, так же, как и рабочих со средними и низкими доходами. Изменчивость доходов в Соединенных Штатах весьма высока, с тем исключением, что очень бедные не покидают уровня бедности в высоком темпе.

Забудьте о среднем классе: идите к бедным и богатым!

Некоторые специалисты по маркетингу видят новый сценарий, возникающий из тенденций, связанных с изменением доходов. Вот какие цифры привлекают их внимание.

- С 1980 года самые состоятельные 20 процентов населения увеличили свои доходы на 21 процент.
- За тот же самый период 60 процентов населения в нижней части шкалы доходности не смогли улучшить свое благосостояние.

Существует растущий массовый рынок дешевых продуктов и услуг - тот, на который с таким успехом ориентируется Wal-Mart. В то же самое время существует растущий рынок состоятельных покупателей, не очень чувствительных к цене, - тот, на который нацеливается Tiffany. А в середине остается все меньше и меньше. Специалистам по маркетингу нужно делать выбор. Бороться за искушенных, ориентированных на статус и качество покупателей, обладающих большими располагаемыми доходами? Или нацеливаться на более многочисленных, но нищающих покупателей Wal-Mart, постоянно стремящихся купить подешевле?

Если вы не можете специализироваться на богатых или бедных, если ваша торговая марка где-то в середине, если вы предлагаете имидж качества и среднюю цену, - вы гонитесь за исчезающим потребителем из среднего класса. Ну что ж, удачи вам!

Модели расходов на потребление

Недостаточно понимать тенденции общих расходов. Они лишь помогут вам понять, кто и сколько может потратить денег. Но они не скажут вам, как эти деньги будут потрачены. А ведь есть важные особенности в вопросе, на что люди тратят свои деньги.

С годами модели расходов для различных категорий товаров поменялись. Процент расходов на продукты питания, одежду и предметы личного потребления снизился, в то время как затраты на жилье, транспорт, здравоохранение и отдых растут.

Не надо быть гением, чтобы понять, что богатые семьи тратят больше денег на товары и услуги, чем

бедные. В XIX столетии немецкий статистик Эрнест Энгель изучил модели расходов семей, связанные с ростом их благосостояния. Он обнаружил, что по мере роста семейных доходов процент расходов на продукты питания падает, процент трат на жилье и домашнее хозяйство в основном остается на прежнем уровне, а процент трат во всех прочих категориях, так же, как и сбережения, растет.

Эти результаты, ставшие известными как законы Энгеля, подтверждаются и другими исследованиями. Обратите внимание, что эти законы ссылаются на пропорциональные изменения в структуре затрат. По мере роста доходов расходы растут во всех категориях. И современные структуры расходов по различным категориям товаров и услуг в Соединенных Штатах отражают эти законы. Семьи с низкими доходами тратят 34 процента на жилье, семьи со средними доходами тратят 30 процентов, а семьи с высокими доходами тратят 28 процентов. Это довольно близкие значения, как и прогнозировал Энгель. А траты на продукты питания падают, что тоже согласуется с законами Энгеля, - с 19 процентов для низкодоходных бюджетов до 13 процентов в случае высоких доходов. В связи с этим в бюджетах богатых семей дискреционный доход больше, он тратится на такие потребительские продукты, как домашний компьютер, путешествия или дорогая одежда. И это также предполагает, что потребители Wal-Mart со своими устоявшимися бюджетами и в будущем будут тратить большую часть дохода на продукты питания.

Проблема прогнозирования

В лучшем случае, демография дает количественный взгляд на рынок в том виде, в котором он существует сегодня. Почему мы говорим «в лучшем случае»? Потому что публикация демографических данных запаздывает, эти данные, скорее, описывают *недавнее прошлое*, а не настоящее. Вы, возможно, заметили, что данные, на которые мы ссылаемся, в лучшем случае, относятся к 1997 году, а иногда они еще старше, что отражает доступность информации на момент написания книги. Однако специалисты по маркетингу принимают решения сегодня, а воплощены они будут завтра. Они хотят знать вероятные будущие размеры различных рыночных сегментов, влияние прошлых демографических тенденций на будущее строение целевых рынков и ожидаемые продажи на различных рынках.

Кратко говоря, маркетологи хотят заглянуть в магический кристалл и предсказать будущий состав рынка и будущие продажи. Вооружившись надежным прогнозом на будущее, они могут принять правильные решения сегодня.

Прогнозировать будущее - нелегкая задача. Американское правительство, некоторые наиболее искушенные специалисты по прогнозированию, ряд крупнейших компаний используют самые современные приемы и нанимают самых лучших специалистов-статистиков, - и все же даже им сложно сделать правильный прогноз.

Для специалистов по маркетингу прогнозирование становится одной из самых неточных наук. Позвольте нам выразиться еще сильнее. Как бы ни был правилен прогноз продаж вашего продукта на этот год, в следующем году он может оказаться намного *дальше от истины*. И в этом нет никаких сомнений.

Почему? Из-за одного простого, но обескураживающего фактора - товаров становится больше. Каждый год появляется все больше и больше новых товаров, борющихся за внимание покупателей и за полки магазинов (места в каталогах, почтовых ящиках или в Интернете). Как результат производство, дистрибуция, планы управления запасами становятся все сложнее, затрудняя задачу краткосрочного прогнозирования многим специалистам по маркетингу и повышая запасы невостребованных товаров на складах. И когда краткосрочный прогноз оказывается неточным, долгосрочные прогнозы рыночных тенденций становятся еще более далекими от истины.³²

Поскольку так много прогнозов направлено на предсказание объемов продаж (в долларах или единицах продукции), обсуждение будет посвящено именно прогнозированию продаж. Хотя специалисты по маркетингу заинтересованы и в прогнозировании демографических тенденций, обычно они начинают с правительственного прогноза, когда рассматривают эти тенденции. Когда маркетологи все же пытаются прогнозировать сдвиги в составе населения, они пользуются теми же основными инструментами, что и в случае прогнозирования продаж. Прогнозирование продаж начинается с прогноза для отрасли в целом, поскольку сложившиеся в ней условия оказывают громадное воздействие на продажи любой фирмы, работающей в этой отрасли. Конкуренция, предпочтения покупателей и другие внешние силы влияют на потенциальные продажи каждой данной фирмы.

Исходя из ожидаемых продаж для отрасли в целом, специалист по прогнозированию обычно выводит потенциал продаж для данной фирмы. Потенциал продаж говорит об абсолютном верхнем пределе. Затем разрабатывается прогноз для определенных продуктов или рынков; каждый предлагаемый продукт или обслуживаемый рынок используется как основа для специализированных прогнозов. Подобные прогнозы бывают долгосрочными (от трех до пяти лет), среднесрочными (от года до трех лет) и краткосрочными (обычно от шести месяцев до года).

Некоторые распространенные методики прогнозирования

Некоторые методы прогнозирования оказываются не количественными, а скорее качественными, поскольку прогноз основывается больше на субъективных суждениях, а не на объективных фактах. (Эти приемы предполагают, что суждения базируются на приобретенном опыте, который может рассматриваться как своего рода факт.) Другие методы оказываются количественными - они связаны с математическим манипулированием объективными фактами или наблюдениями. Существует множество источников количественных данных. Правительственные организации всех уровней являются неисчерпаемым источником данных. Кроме того, есть много коммерческих источников данных, которые обсуждались в главе 4. Существуют отраслевые торговые ассоциации, которые собирают и распространяют данные самого различного характера. Кроме того, в компаниях есть внутренние данные, которые могут быть весьма полезными. Вместе с тем, компании могут собрать данные для целей прогнозирования у поставщиков, потребителей, торгового персонала, руководителей и из прочих источников.

Простой анализ тенденций

При простом анализе тенденций менеджеры просматривают исторические данные и используют темпы изменений для проектирования будущего развития. Например, в начале 1990-х годов диетические безалкогольные напитки потеряли в Соединенных Штатах былую популярность, и их совокупная доля на рынке газированных напитков упала с 30 до 24 процентов между 1990 и 1997 годом. Исходя лишь из этих двух цифр, что бы вы сказали об их доле на рынке в 2000 году? Если тенденция продолжится в виде прямой линии, довольно легко оценить, либо вычертив долю на графике, либо пощелкав калькулятором, что в 2000 году диетическим безалкогольным напиткам будет принадлежать около 20 процентов американского рынка газированных напитков. Прямая линия, соединяющая доли 1990 и 1997 годов, приведет вас к этой цифре на отметке 2000 года.

Но будете ли вы правы? Если вы посмотрите на изменения, происходящие год за годом в доле рынка диетических напитков относительно обычного безалкогольного рынка, ваша уверенность в таком прямолинейном прогнозе может поколебаться. Ведь диетическая газированная вода очень быстро теряла свою долю в конце 80-х и начале 90-х годов, затем выровнялась и начала восстанавливать свои позиции после 1992 года. Уже теперь доля диетической газированной воды каждый год слегка подрастает.³³ Если вы проведете прямую линию через точки продаж 1993 - 1997 годов, это даст вам совсем другой прогноз на 2000 год - что-то около 26 процентов против 20 процентов в нашей первой попытке. Какой прогноз верен? Вероятнее всего, ни тот, ни другой.

Прогнозировать спрос, основываясь только на цифрах прошлых продаж, даже труднее, чем вести автомобиль, глядя только в зеркало заднего обзора. Прямолинейная проекция - лишь начало анализа тенденции. Вы должны определить факторы, которые в состоянии сместить эту линию вверх или вниз, и тоже включить их в свою модель.

Например, в текущий момент специалисты по рекламе пытаются по-новому позиционировать диетические безалкогольные напитки, которые в течение многих лет продавались на основании их низкой калорийности и приемлемого вкуса. Последняя идея состоит в том, чтобы позиционировать их как часть образа жизни, свойственного поколению бума рождаемости, а не как часть диеты. Но принесет ли такой подход результат? Да, утверждает Серджио Займа, который руководит маркетингом в компании Coca-Cola. Он работает над тем, чтобы «расширить определение напитка Diet Coke». Нет, противоречит ему Том Пирс, президент консультационной фирмы Bev-mark из Нью-Йорка. По его словам, «вы можете добиться всплеска продаж, но затем они снова упадут».³⁴ (Что мы думаем по этому поводу? Мы храним молчание. Если эти два специалиста не могут прийти к общему мнению, наши шансы быть правыми ничтожно малы!)

Различные виды анализа тенденций изменений часто применяются к демографическим данным. Например, если размер семьи на протяжении нескольких поколений в стране постоянно уменьшался,

кажется разумным предположить, что он и далее будет уменьшаться. Именно так и предполагали демографы в 1938 году. То, что случилось, описывает Питер Драккер:

«Наиболее известные эксперты, исследовавшие вопросы, связанные с динамикой изменения численности населения, по заказу Франклина Д. Рузвельта в 1938 году сделали анонимный прогноз, в котором утверждали, что численность американского населения достигнет пика в 140 миллионов человек где-то около 1943 или 1944 года, а затем начнет медленно снижаться. Численность американского населения - при минимальном уровне иммиграции - сегодня держится на уровне 240 миллионов. В 1949 году неожиданно для всех в Соединенных Штатах начался бум рождаемости, за 12 лет приведший к появлению семей рекордных размеров, который так же неожиданно обернулся спадом рождаемости в 1960 (точнее, в 1964) году, что привело к беспрецедентно малым семьям».³⁵

В начале этой главы мы отмечали, что рост американского населения замедлился на три десятилетия, и что в связи с этим ожидается, что в 2000 году в стране будет жить 271,2 миллиона человек, а в 2050 - 282,5 миллиона. Окажется ли этот прогноз точным? Он полагается в основном на анализ тенденции изменений и потому зависит от того, продолжится ли она в ожидаемом направлении. Но в действительности демографы не знают, от чего зависят размеры семей. Почему размеры семей росли на протяжении стольких лет во время бума рождаемости? И почему 7 они снова стали уменьшаться? Интересно заметить, что у средних мексиканских родителей в три раза больше детей, чем у американских родителей, живущих по другую сторону границы. Добавьте к этому самую масштабную тенденцию изменений динамики американского населения - быстрый рост испаноязычных семей - и, исходя из того, что мы знаем, можно ожидать нового роста числа детей в американских семьях где-то в начале 2000-х годов. Это может в одно мгновение перечеркнуть все прогнозы относительно численности американского населения в будущем.

На протяжении всей этой главы мы подчеркивали важность бума рождаемости для специалистов по маркетингу. Кроме этого, мы должны подчеркнуть, что не знаем, как предсказать с точностью *будущий* бум рождаемости. Знать, что чего-то не знаешь, часто оказывается очень полезным, если речь заходит о составлении или использовании прогноза. В этом примере, поскольку мы в действительности не понимаем, почему размеры семей меняются, мы должны учитывать это обстоятельство при прогнозировании будущей численности населения. Возможно, в данном случае больше подходит анализ сценариев.

Анализ доли рынка

Анализ доли рынка начинается с предположения, что рыночная доля, принадлежащая фирме, остается постоянной. Затем, если фирма ожидает, что совокупные продажи в отрасли будут расти, скажем, на 10 процентов в следующем году, она может предполагать, что и ее продажи в следующем году вырастут на 10 процентов.

Этот прием может оказаться удовлетворительным в относительно устойчивых отраслях. Например, на протяжении последних 10 лет компания Gillette удерживала 65 процентов рынка бритвенных лезвий. Но когда отрасли присуща быстрая изменчивость или рост, что верно, например, для высокотехнологичных отраслей, предположение, что рыночная доля фирмы будет оставаться постоянной, может оказаться катастрофическим.

Тестирование рынка

Иногда исторические данные, на которых может основываться прогноз, отсутствуют. Очевидный пример - новый продукт. В подобных ситуациях фирмы часто принимают программы тестирования рынка, в которых продукт представляется на отдельных специфических рынках. Компания использует результаты тестирования, чтобы оценить совокупные продажи в регионе, где был представлен новый продукт. Главная проблема этого подхода состоит в том, что политическая, экономическая, конкурентная и иная среда не обязательно окажутся одной и той же в разных регионах. Более того, конкуренты часто предпринимают ответные шаги, например, увеличивая количество своей рекламы, чтобы исказить результаты тестирования рынков. Иногда конкуренты даже исследуют продукты, выведенные на тестовые рынки, и используют эту информацию для улучшения своих собственных продуктов. В такую ситуацию попала компания Procter & Gamble, когда выводила на рынок свои новые печенье Duncan Hines; к тому моменту, когда продукт был представлен в национальном масштабе, Nabisco, Fri-to-Lay и Keebler предложили собственные

улучшенные версии печенья, воспользовавшись, таким образом, плодами труда Procter & Gamble.

Прием, наращивания рынка

Метод наращивания рынка схож с тестированием рынка в том, что фирма использует один из методов прогнозирования, чтобы собрать информацию о нескольких специфических рыночных сегментах, а затем, объединив ее, получить совокупный прогноз продаж. Эти сегменты могут выделяться на основании географического расположения, возрастных категорий, этических групп или даже способов использования продукта. Например, специалист по маркетингу косметического крема может знать, что существует два типа потребителей его продукта: люди, которые применяют его как увлажняющее средство, и те, кто пользуется им для снятия макияжа. Первым делом фирма может оценить продажи для каждого из этих сегментов, а затем объединить результаты.

Метод разделения рынка

Метод разделения рынка противоположен приему наращивания рынка. В данном случае потенциал продаж для некоторого большого образования - всей отрасли, например, - прогнозируется с использованием одного или нескольких подходов. Эта - цифра разбивается на прогнозы для более мелких сегментов, таких, как фирмы, работающие в данной отрасли, или отдельные продуктовые ассортименты или рыночные сегменты.

Опросы покупателей и групповое обсуждение

Может оказаться выгодным установить контакт непосредственно с покупателями напрямую, чтобы выяснить, как они реагировали бы на запланированные изменения продукта или услуги. Намерения покупателей, уровень потребления и изменения лояльности торговой марке - лишь небольшая часть информации, которую можно получить с помощью опросов покупателей и группового обсуждения. (Эти приемы обсуждались в главе 4.) На основании откликов покупателей относительно намерений купить тот или иной товар специалист по прогнозированию может количественно измерить рыночный потенциал. Если используются простые выборочные методы, результирующая оценка может быть в достаточной мере адекватной.

Статистические методики

Рыночные аналитики могут выделить множество количественных факторов, влияющих на события, которые они пытаются прогнозировать. Для каждой переменной собираются исторические данные, которые используются в математической модели. Примером подобного подхода является регрессионный анализ. С помощью компьютера составляется уравнение, которое говорит о том, как каждая переменная влияет на событие, являющееся предметом прогноза. Затем аналитик подставляет значения для каждой переменной, что позволяет ему сделать прогноз. Например, модель продаж может быть следующей:

Количество проданных единиц = 10 000 - 10 000 x (цена) + 0,5 x (затраты на рекламу)

Специалист по маркетингу подставляет в уравнение цену единицы продукции и затраты на рекламу, и модель предсказывает продажи. Если цена составляет \$10, и фирма планирует потратить \$500 000 на рекламу, из уравнения объем продаж составит 160 000 единиц продукции [10 000 - 10 000 x (10) + 0,5 x (500 000)]. Хотя в этом примере используются только две переменные - цена и рекламные издержки, - в реальных моделях, разрабатываемых крупными корпорациями, обычно содержится значительно большее число переменных.

Как можно разработать такую модель? Модели в общем случае возникают из теоретического понимания того, какие факторы влияют на продажи. В нашем уравнении предполагается, что двигателем продаж являются цена и реклама. В полную модель могут быть включены демографические факторы, такие, как изменение численности населения, образующего целевой рынок, экономические факторы - процентные ставки; действия конкурентов, повышение цены, затраты на рекламу, а также продвижение продукции. Модель может включать данные, полученные с помощью опроса, такие, как представления покупателей о качестве продукта. Как только данные для нескольких исторических периодов по этим факторам собраны, с помощью компьютера может быть проведен линейный регрессионный или иной статистический анализ, который позволит определить

изменение уровня продаж, соответствующее изменению в любом из факторов, которые, как подразумевается, влияют на объем продаж. Специалист по прогнозам может начать с одного или двух наиболее очевидных факторов (как в случае приведенной выше формулы), а затем расширять спектр этих факторов до тех пор, пока у него не получится формула, объясняющая значительный процент исторических изменений объемов продаж. Затем эту формулу можно применить к текущим данным, попытавшись, таким образом, сделать прогноз на будущее.

Сегодня подобное математическое моделирование доступно большинству специалистов по маркетингу. Программы типа Lotus 1-2-3 делают довольно безболезненным проведение регрессионного анализа, необходимого при использовании данного метода, - впрочем, не до конца безболезненным. Пользователь должен ознакомиться с основными концепциями статистической регрессии, а затем прочитать инструкции и примеры, приведенные в руководстве, приложенном к программе. Даже после полного овладения данным приемом специалист по прогнозированию может оказаться не в состоянии с высокой точностью дать прогноз продаж. Несколько лет назад один из нас потратил несколько недель на построение модели, прогнозирующей продажи услуг по фрахтовке. Когда каждый из возможных факторов был выражен количественно и введен в анализ, модель все еще объясняла чуть более 50 процентов изменений в национальном уровне фрахтовки транспорта. Это означало, кроме всего прочего, что для того, чтобы определить, пойдут ли продажи в данной отрасли вверх или вниз в следующий период, с таким же успехом можно подбрасывать монету. Не очень приятно осознавать это после двух недель кропотливой работы с цифрами!

Анализ сценариев

При использовании сценарного анализа исследователи пытаются нарисовать субъективную картину нескольких возможных вариантов будущего. Один из наиболее распространенных подходов создает три различных картины будущего: оптимистическую, пессимистическую и наиболее вероятную. Любая из них изображает внутренне последовательную ситуацию, в которой каждое событие анализируется с точки зрения влияния на все другие события и на будущее в целом. Наиболее часто сценарии разрабатываются для целей создания альтернативных планов стратегического менеджмента. Эти планы указывают на действия, которые следовало бы предпринять, случись то или иное событие.

При построении сценариев определяются причинно-следственные связи, а затем специалист по прогнозам следует им в их логическом развитии, что во многом схоже с написанием хорошей научно-фантастической литературы. В типичном случае анализ сценариев начинается с вопроса, вроде: «если мир предпочтет в основном пользоваться солнечной энергией, что произойдет с нефтяной промышленностью?» То, насколько сценарий может заглянуть в будущее, зависит от отрасли, в которой работает фирма. Компания, работающая в области солнечной энергетики, может захотеть заглянуть лет на 20 вперед, в то время как фирма, производящая модную одежду, может бросить взгляд в будущее, удаленное не более чем на год. Обычно анализ сценариев ограничен составом условий прогноза и оказывается наиболее точным в случае долгосрочных прогнозов.³⁶

Метод Дельфи

При использовании метода Дельфи группу экспертов просят оценить важность различных факторов, которые могут повлиять на будущие события. Например, в нефтяной отрасли известно, что водород потенциально является чрезвычайно чистым и эффективным источником энергии, и что мировой океан содержит фактически неограниченные его запасы. Отрасль может захотеть оценить вероятность того, что в течение 20 последующих лет водород научатся выделять из воды при затратах, сравнимых с теми, что приходится нести при добыче нефти, и если такая вероятность высока, как все это повлияет на нефтяную промышленность. Можно собрать группу экспертов и попросить их ответить на эти вопросы. Метод Дельфи имеет несколько важных особенностей. Во-первых, участники группы остаются анонимными, а свои ответы предоставляют в письменном виде. Во-вторых, члены группы знакомятся с ответами своих коллег и дают им свою письменную оценку. В-третьих, процесс продолжается в несколько раундов, пока участники группы не придут к консенсусу или, по крайней мере, к близким мнениям. Есть надежда, что анонимность членов группы повысит надежность и объективность результатов.

Жюри официальных руководителей

При использовании мнения жюри руководящих работников различных подразделений компании просят оценить потенциал рынка и объем продаж на несколько лет вперед. Затем они пытаются прийти к консенсусу. В качестве базы для принятия решения в этом методе используется сочетание исторических данных и основанных на опыте суждений. Это один из самых старых и простых методов прогнозирования, он имеет то преимущество, что требует мало времени.

Тем не менее, как и у метода анализа тенденции изменений, у этого приема есть свои недостатки. Внешние условия меняются, и, следовательно, исторические данные могут оказаться бесполезными для прогнозирования будущего. Мало того, некоторые руководители могут быть далеки от своих покупателей и не видеть важных факторов. В зависимости от условий данный метод приводит либо к очень хорошим, либо к очень плохим результатам.

Оценка торгового персонала

Этот метод схож с предыдущим, за тем исключением, что применяется подход «снизу вверх», при котором источником прогнозов оказываются скорее продавцы, чем руководители. Продавцов просят оценить продажи на территориях, за которые они отвечают. Затем эти оценки собираются вместе, и на их основании делается общий прогноз. Предполагается, что продавцы лучше знают желания и потребности покупателей и их возможную реакцию на изменение структуры маркетинга. Кроме того, они могут чувствовать, как потребители реагируют на изменения продуктов конкурентов. И у этого метода есть определенные ограничения. Продавцы могут не осознавать важных изменений в национальной экономике или не знать о планируемых изменениях в структуре маркетинга компании или о маркетинговых программах конкурентов. Применение этого метода требует очень небольших затрат и может давать важную информацию. По этим причинам не стоит игнорировать торговый персонал как источник информации.

Барометрический метод

Барометрические методы связаны с проведением анализа прошлых тенденций с целью прогнозирования будущего. Джон Нейсбитт пользовался этим приемом для отыскания десяти «мега-тенденций» в своей чрезвычайно популярной книге с таким же названием и новейших тенденций в другой книге, посвященной будущему американских корпораций.³ Фирма Нейсбитта, The Naisbitt's Group, ежемесячно получает 6000 газет, из которых черпаются новые сведения, классифицируемые по предмету. Затем предметные категории анализируются с точки зрения частоты появления, и на данных, которые в результате получаются, основывается прогноз будущих тенденций. Фирма Нейсбитта - одна из нескольких организаций, которые разрабатывают индикаторы тенденций, служащие барометром возможных грядущих событий.

Составные методы

Обычно организации не стоит полагаться лишь на один прием при формулировании прогноза продаж. Все прогностические методы имеют свои сильные и слабые стороны. Таким образом, многие фирмы используют одновременно сразу несколько приемов. Если все они приводят к примерно одинаковым результатам, прогноз вызывает больше доверия, чем при использовании лишь одного метода. Аналогичным образом, если различные методы приводят к противоречивым прогнозам, фирме следовало бы проверить используемые предположения и точность применяемых данных.

Читайте между строк

Некоторые люди считают, в соответствии со старой поговоркой, что когда все испробованное не приводит к желаемому результату, следует прочитать статистический отчет. Когда речь идет о понимании демографических моделей, кроющихся за динамикой рынка, и об оценке изменения состава населения, рынков или продаж продукта, работа с цифрами представляется аналогом чтения статистического отчета. Тем не менее здесь существует несколько серьезных ограничений. Фактически большинство анекдотов из этой главы, начиная с прогноза продаж Clearasil до прогноза численности населения, сделанного по заказу Рузвельта, иллюстрируют те опасности, которые связаны с буквальным пониманием цифр. Оказывается недостаточным прочитать статистический

отчет.

Прогнозирование в не меньшей степени искусство, чем наука, и поэтому более уместно было бы сказать: «Когда все испробованное не приводит к желаемому результату, следует выбросить статистический отчет». Поскольку эта глава подходит к концу, мы хотим на минутку задержаться, чтобы выяснить, что это означает с практической точки зрения для менеджеров и специалистов по маркетингу.

Важно научиться читать между строк статистических отчетов, посвященных населению, или истории продаж. Вместо того чтобы ожидать продолжения устоявшейся тенденции, задайтесь вопросом, что может ее изменить. Вместо того чтобы продавать группам, на существование которых указывают данные, спросите себя, имеют ли отношение собранные при опросе или переписи населения данные именно к этим группам. В одном из исследований, выяснявшем, почему оказываются ошибочными прогнозы в высокотехнологичных отраслях, был сделан вывод, что обычно опрашиваются совсем не те люди.³⁸ Кроме того, смотрите, какие задаются вопросы, и какая используется методология, и старайтесь понять, не искажены ли они представлениями самих разработчиков. Посмотрите на общество и убедитесь, что в нем не происходит чего-то нового, до чего еще не дошли руки демографов. Читайте между строк, даже если это требует на какое-то время погрузиться в вымышленный мир. Затем вернитесь в мир цифр и проверьте новые мысли.

Простой пример силы такого подхода можно обнаружить в бланках, используемых при переписи населения США. Мало кто читает сами бланки, - лишь данные, которые в них собраны. Но сами по себе бланки рассказывают очаровательную историю изменения ценностей и состава населения, - историю, которую легко упустить из виду за массой статистики. Например, в бланк 1990 года было добавлено несколько вопросов и категорий, призванных собрать сведения, которые никого не интересовали в 1980 году:

- Две новые категории добавлены к списку родственных отношений: пасынок/падчерица и внуки.
- Выделено место, где испаноязычные респонденты указывают свое происхождение (то есть «мексиканец», «колумбиец», «доминиканец»).
- Высшая ценовая категория жилья поднята с отметки \$200 000 до \$500 000.
- Добавлен вопрос, входит ли в ежемесячную арендную плату стоимость питания.

У этих изменений есть несколько объяснений. Громадный рост числа разводов привел к росту числа пасынков и падчериц, а сочетание увеличивающегося числа бедняков, неполных семей, растущей продолжительности жизни престарелых все более отдаёт обязанности по воспитанию детей бабушкам и дедушкам. Быстрый рост испаноязычного населения, прибывающего из разных стран, приводит к важности разбиения этой категории населения на подгруппы. Стоимость домов продолжает расти, а увеличивающийся разрыв между богатыми и бедными означает, что дома состоятельных респондентов по своей стоимости выходят далеко за пределы старой шкалы. И, наконец, растущее число престарелых ведет к появлению большого числа заведений со специальным уходом, где предоставляются питание и прочие услуги.

В некотором смысле эти четыре пункта, в которых нация «переросла» старые бланки для переписи населения, отражают наиболее впечатляющие и важные изменения, возникшие за это десятилетие. Однако они в такой же степени являются вопросом представлений и ценностей, в какой и статистическим фактом, и эта мысль, могущая ужаснуть статистика, является хлебом насущным для специалиста по маркетингу. В конце концов, представление покупателя, а не статистиков, о реальности определяет, что продается и покупается.

Рассматривая эту мысль на отрезке времени в десять раз более долгом, мы видим, что бланк для переписи населения 1890 года еще более отличается от бланка 1990 года. Когда женщину спрашивали, есть ли у нее дети, то добавляли вопрос, сколько из них живы; это отражает высокую детскую смертность тех времен. Один из вопросов спрашивал, был ли респондент «заклученным, обвиняемым, беспризорником или бродягой», составляя категорию таким образом, который сегодня не пришел бы нам в голову! Переписчики 1890 года получали очень точные инструкции касательно того, к каким категориям относить чернокожих: «Слово «чернокожий» должно использоваться для описания людей, у которых три четверти или более «черной» крови; людей, у которых от трех восьмых до пяти восьмых черной крови, следует называть «мулаты»; «квартирон» - человек, у которого четверть черной крови; «октерон» - человек, у которого одна восьмая черной крови или какие-то ее следы». Прочитав эти инструкции, мы легко можем себе представить настолько расистское общество, что его правительство чувствует необходимость выразить количественно степень смешения «белой» и «черной» крови и дать название каждому человеку, исходя из количества «черной» крови, текущей в его жилах, - сегодня об этом оскорбительно даже говорить.

Природа работы тоже изменилась настолько кардинально, что инструкции относительно таких видов деятельности, как разносчик телеграмм или конюх, ярко контрастируют с преобладающими сегодня современными профессиями из сферы обслуживания.³⁹

Еще один способ читать между строк прогнозов и статистических отчетов - спросить *покупателей*, что они думают. Данные могут говорить о том, что возникают различные испаноговорящие группы, но означает ли это, что компании, предлагая товары, в своих рекламных сообщениях должны обращаться к каждой группе отдельно? Видят ли они *сами себя* различными? Если это так, отождествляют ли они себя с группой так же, как идентифицирует их бюро по переписи населения, или у них есть другое представление о своей групповой принадлежности? Компании лучше в этом убедиться, или она будет нести ответственность за то, что обидела огромное количество потенциальных покупателей.

Иногда представления далеки от той реальности, которую подразумевают статистики. Например, американцы тратят большую часть своих денег на жилье, затем следуют транспорт и питание. Основываясь на этих цифрах, мы вполне могли бы заключить, что американцы более всего озабочены оплатами за жилье, транспорт и питание.

Но это не так. В своем опросе 757 взрослых респондентов Gallup Organization обнаружила, что в качестве своей главной заботы люди указывают «поиск и оплату хороших медицинских услуг», хотя в списке расходов этот пункт занимает лишь седьмое место, обходясь американцам в одну шестую той суммы, которую они тратят на жилье.⁴⁰ На рис. 5.4 сравниваются результаты опроса и общая статистика затрат, и это сравнение показывает различия между тем, что говорят нам цифры, и покупатели. Две колонки предлагают совершенно разные взгляды на сегодняшние приоритеты американских семей.

Если вы попытаетесь решить, стоит ли выпускать на рынок новый ассортимент продукции из сферы здравоохранения или лучше заняться продуктами питания, вам необходимо будет узнать, выходите ли вы на рынок, наиболее важный для американцев в долгосрочной перспективе. При этом вам нужно подойти к статистике осторожно. С одной стороны, типичный американец тратит на продукты питания значительную сумму. С другой стороны, американцы не очень беспокоятся о том, как себя прокормить, но очень озабочены поиском хороших медицинских услуг и их оплатой. Хотя рынок медицинских услуг меньше с точки зрения денег, которые там тратит население, он очевидно более перспективен с точки зрения потребностей и открывающихся возможностей. Вы могли бы сказать, что на здравоохранение приходится меньшая доля трат, но большая доля обеспокоенности.

Категория	Процент совокупных затрат*	Процент респондентов, обеспокоенных этими тратами более всего
Жилье	30%	17%
Транспорт	22%	нет данных
Питание	16%	нет данных
Пенсионное страхование	8%	12%
Одежда	5%	нет данных
Развлечения	5%	нет данных
Медицина	5%	21%
Образование	1%	16%
Присмотр за детьми	нет данных	9%
Уход за престарелыми родителями	нет данных	9%

* для американцев со средними доходами

Рис. 5.4. Сравнение доли затрат и уровня обеспокоенности

Требуется творческий подход к комбинированию цифр различного характера и постановке различных вопросов, чтобы прийти к заключению, подобному этому. Если от чтения данной главы у вас осталось лишь понимание этого момента, будьте уверены, что вы уносите с собой готовность читать между строк, использовать воображение при работе с цифрами. А это, возможно, для специалиста по маркетингу наиболее важный навык.

Это трудный урок, который выучила Джоди Фелпс в своих неудачных попытках прогнозировать продажи Clearasil. Учиться на своих ошибках бывает очень дорого. Но, как бы то ни было, правильный прогноз в маркетинге абсолютно необходим - учитывая, что вы не забываете, что это чистойшей воды вымысел.

6. Понимание поведения покупателя

Покупатель на диване

«Человеческое существование - это состояние ожидающего животного, которому лишь на короткое время удастся достичь состояния полной удовлетворенности. Как только одно стремление удовлетворено, его место тут же занимает другое. Когда удовлетворено и это желание, на передний план выступает следующее, и так до бесконечности. На протяжении всей своей жизни человек характеризуется тем, что он практически непрерывно чего-то жаждет».

- Авраам Г. Маслоу'

«Чем больше вы знаете о покупателе, тем лучше. Вы никогда не определите, какой из мельчайших фактов приведет к созданию более совершенного продукта».

- Р. Стивен Фонтейн,
вице-президент по исследованиям рынка Kimberly-Clark Corporation

«Скорее всего, вы из тех, кто любит чипсы Ruffles. Вам нужно обладать большой уверенностью в себе, чтобы одеться адекватно этим чипсам, так что плоские чипсы не для вас. Вы человек уравновешенный и недостаточно склонный к возбуждению, чтобы любить такой острый вкус».

- Говард Дейвис, руководитель рекламного агентства Tracy-Locke

Представьте себе следующую картину. Ваш целевой покупатель - женщина поколения бума рождаемости, ей сорок лет, и она умудряется совмещать работу менеджера с заботой о семье. Вам нужно разработать ассортимент продуктов для ее семьи. И вот у вас есть шанс продать ей эти продукты, потому что у нее обеденный перерыв, и она обходит магазины в поисках подарка своему мужу на день рождения.

Она выкроила сегодня полчаса, чтобы зайти в ближайший к ее работе магазин. Это менее половины тех 66 минут, которые в среднем проводят в магазине американские покупатели. Сможет ли она найти дорогу в нужный магазин, а там нужный проход между рядами и нужную полку, чтобы наткнуться на *ваш* продукт и принять решение о его покупке? Вы на это надеетесь!

Сначала все идет хорошо. Она замечает привлекательную витрину, указатель возле магазина и сворачивает в него, чтобы посмотреть товары. Проходя между полок магазина, она замечает ваш продукт и останавливается, заинтересованная. «Клянусь, ему это понравится!» - говорит она себе, намереваясь взять в руки образец, чтобы лучше его рассмотреть. Но тут происходит нечто ужасное. Обычный наблюдатель вряд ли что-то заметил бы, но произошедшего достаточно, чтобы отвлечь внимание вашей покупательницы. А происходит вот что. По проходу между полками идет другой покупатель и, поскольку проход узок, нечаянно отстраняет покупательницу от вашего продукта. Она, в рассеянности, начинает вновь двигаться вдоль рядов полок, разглядывая уже другие вещи. Затем женщина бросает взгляд на часы, бормочет: «Э, я могу опоздать на встречу» - и направляется к дверям.

Продажа не состоялась. Жаль. Еще один рыночный обмен стал жертвой поведения покупателя. Эта частная проблема - одна из, по-видимому, бесчисленного количества тех проблем, которые могут помешать покупке, - была хорошо изучена Пако Андерхиллом, основателем расположенной в Нью-Йорке консультационной фирмы Envirosell, занимающейся вопросами розничной торговли. Просматривая тысячи часов видеозаписей поведения покупателей, Андерхилл обнаружил множество важных для специалиста по маркетингу фактов, среди которых есть такое наблюдение: вероятность того, что покупатель-женщина превратится из зрителя в покупателя, обратно пропорциональна вероятности того, что ее толкнут, когда она рассматривает товар.³

Как бы вы могли совершить эту продажу? Ну, может быть, нужно было больше внимания уделить тому, где и как выставлены ваши товары на полках магазинов. Если проходы между рядами узки, и в них толпятся люди, то, возможно, размещение в конце ряда могло бы устранить то, что Андерхилл называет *lefacteur bousculade*. А как насчет того, чтобы выбрать место для демонстрации товара справа от дверей, ведущих внутрь магазина? Исследования Андерхилла показывают, что покупатели почти всегда поворачивают направо, когда зашли в магазин. А вот размещать свой продукт *слишком* близко к входной двери не позволяйте. Если он окажется в «разреженной» зоне, в той области, что находится прямо за дверями, там, где покупатель замедляет свое движение и где его внимание расфокусируется перед началом осмотра товаров, ваша экспозиция, вероятнее всего, будет проигнорирована.

Если вопросы демографии и прогноза целиком посвящены отысканию и идентификации покупателя, то вопросы его поведения касаются понимания его запросов. А поведение покупателя может быть чрезвычайно сложным, о чем свидетельствует наше короткое наблюдение за покупателем,

пришедшим в магазин в обеденный перерыв. Во многих смыслах понимание поведения покупателя - задача намного более сложная, чем простое определение ваших целевых покупателей. Как замечает психолог Авраам Маслоу, люди практически всегда чего-то хотят. Но требуется большая прозорливость, чтобы понять, чего же они хотят, когда и где.

- Говард Дейвис прекрасно понимает желания, связанные с чипсами. Это понимание возникает из сотен часов исследований и размышлений над этим вопросом. В цитате, которой мы открыли эту главу, он оценивает клиента, пришедшего в его кабинет в рекламном агентстве Tracy-Locke, основываясь на его одежде и внешнем облике. Такие мелочи, как форма ботинок, цвет брюк и галстука, рубашки и так далее, дают пищу его выводам в духе Шерлока Холмса. Он считает, что может определить предпочтения посетителя, сузив выбор из 85 вариантов чипсов, выпускаемых Frito-Lay, до всего нескольких сортов. Прав ли он? К сожалению, журналист, описавший этот разговор, об этом не упомянул.⁴

Но шансы на то, что Дейвис прав, весьма велики, поскольку Tracy-Locke делает невероятно много для того, чтобы понять индивидуальность каждой торговой марки компании Frito-Lay и ее потребителей.

Над разработкой продукции Frito-Lay работает исследовательская лаборатория, расположенная возле Далласа. Укомплектованная почти 500 психологами, химиками и инженерами, лаборатория изучает массу аспектов, от толщины чипсов до их запаха. Например, исследователи обнаружили, что люди предпочитают, чтобы чипсы ломались при давлении примерно в четыре фунта на квадратный дюйм, и что им не нравится присутствие запаха чипсов в дыхании, остающегося после еды. (Компания пытается искать способы уменьшения этого эффекта.) Причина, по которой Frito-Lay так много вкладывает в изучение чипсов, сводится к удивительно простому наблюдению над поведением людей. Как объясняет Деннис Херд, старший вице-президент по технологии: «Нам приходится добиваться совершенства, потому что, в конце концов, никто не нуждается в картофельных чипсах».

Как бы то ни было, Говарду Дейвису приходится искать тех, кто хочет есть чипсы, и выяснять, какие чипсы они хотят есть. Агентство начало с того, что предприняло опрос покупателей, в котором постаралось узнать, чего хотят люди (за год исследование Frito-Lay охватило 500 000 человек). Но по ряду причин люди редко говорят правду о своих пристрастиях к чипсам. Дейвис объясняет, что «множество людей, говорящих, что они кормят свои семьи только ростками люцерны, тоже едят картофельные чипсы». Тщательное тестирование обнаружило, что в действительности покупатели съедают на треть больше чипсов за один раз, чем говорят. (Каким образом это выяснилось? Людям в кинотеатре давали предварительно взвешенные большие пакеты с чипсами, а потом измеряли, сколько чипсов осталось в пакете.) Возможно, люди не до конца честны, рассказывая о своем пристрастии к чипсам потому, что этот продукт, с его солью и жирами, является до некоторой степени нездоровым удовольствием. И потребление чипсов в своей основе - личное дело каждого. Исследования также показывают, что 65 процентов всех чипсов съедены в одиночестве.

Таким образом, обзорные, психографические и иные стандартные исследования, проведенные Frito-Lay, должны были проводиться с творческой проницательностью. Умение посмотреть в суть начинается с разработки проекта исследования, призванного узнать о потребителях больше, чем они знают о самих себе. Например, респондентам показывали фотографии, изображающие различных людей в разных ситуациях. Чтобы получить представление о базовых склонностях и ценностях, использовались вопросы вроде следующего: «Вероятно ли, что данный персонаж ест картофельные чипсы?» (Некоторые результаты оказались довольно забавными. Человек с зонтом, скорее всего, чипсов не ест, а человек, смотрящий телевизор, с большой вероятностью ест их.) Tracy-Locke объединила творческий подход из этого качественного исследования с массой других обзорных исследований и выработала персонализированные профили, подготовив видеозапись, рисующую типы людей, которые, как ожидается, едят те или иные виды чипсов. Каждая видеозапись включала образы, собранные из произведений современной культуры: из рекламы, кинофильмов и телевизионных шоу. Эти видеозаписи являются секретными и предназначены исключительно для использования специалистами по рекламе данного агентства.

Публика никогда не увидит эти записи, но благодаря стараниям репортера из *Wall Street Journal* мы можем, по крайней мере, прочитать их краткий обзор:

«Записи отражают персональные отличия любителей разных закусок. Несколько примеров: потребители плоских картофельных чипсов Lay's видятся «нежными, неподатливыми, случайными и забавными членами семьи». Сцены показывают пузырящиеся потоки, щенков, цветы, пары, обменивающиеся обручальными кольцами, фермеров, управляющих мулами, и маленькую девочку, глядящую кошку. Музыкальная тема - мягкий рок Джона Кугара

Мелленкампа.

Покупатели рифленых чипсов изображаются «экспрессивными, - знающими, достаточно уверенными, чтобы иметь собственное суждение. Сцены показывают людей, садящихся в BMW или другие новые машины, открывающих шампанское, катающихся на виндсерфинге. Музыка - энергичная фонограмма из фильма «Caddyshack».⁸

Эти видеозаписи - кульминация невероятных усилий понять людей, которые едят чипсы. Мы даже не хотим думать о том, в какую сумму обошлись эти усилия Frito-Lay. Frito-Lay не хочет обнародовать эти данные. Но результаты исследований себя оправдывают. Американцы в среднем съедают более шести фунтов чипсов в год, тратя на это более 4 миллиардов долларов. И доля рынка, принадлежащая Frito-Lay, выросла с 25 процентов десятилетие назад до 40 процентов.⁶ При прибыли до выплаты налогов, близкой к 20 процентам от розничной цены, даже трудно себе представить потенциальную доходность этого рынка! Например, 1-процентный рост рыночной доли приносит Frito-Lay 8 миллионов долларов прибыли. Ценность того, что вы знаете потребителя немного лучше, чем ваши конкуренты, может быть невероятно высокой.

В этой главе мы исследуем основы потребительского поведения, на знании которых созданы программы, аналогичные той, которую использует Frito-Lay. От нас потребуется обзор множества важных понятий, прежде чем мы сможем применить их к решению задач менеджмента.

Понимание поведения в процессе обмена

Ранее в этой книге мы определили процесс обмена как включающий две стороны, каждая из которых имеет неудовлетворенные потребности или запросы и нечто, что можно обменять. Однако зачастую в обмен вовлечено более двух сторон. Вместо одной получающей стороны в этот процесс могут быть включены шесть сторон, у каждой из которых своя особая роль:

1. *Инициатор.* Лицо, которое первым распознало неудовлетворенные потребности или запросы.
2. *Влияющий.* Лицо, предоставляющее информацию о том, как данный запрос или потребность могут быть удовлетворены.
3. *Принимающий решение.* Лицо, окончательно осуществляющее выбор, который удовлетворяет запрос или потребность.
4. *Покупатель.* Тот, кто приобретает продукт.
5. *Потребитель.* Тот, кто пользуется продуктом.
6. *Оценщик.* Лицо, дающее оценку тому, насколько выбранный продукт способен удовлетворить запрос или потребность.

Иногда все эти роли играет одно и то же лицо; в других случаях на разных стадиях процесса обмена на сцену выходят различные люди. Специалисты по маркетингу должны распознать всех влиятельных людей в каждой данной ситуации приобретения продукта. (Кстати, вместо того, чтобы стараться запомнить подобные термины, лучше попытаться их *использовать*. Например, подумайте над теми случаями, в которых вы как потребитель играете каждую из этих ролей. Вы обнаружите, что освоились с этими терминами и, в результате, безболезненно их запомнили. Теперь, если у вас получится, придумайте, как вовлечь людей такого сорта в число зрителей или читателей вашей рекламы!)

Понимая, что современные матери все чаще работают за пределами дома, а не в его стенах, General Foods, филиал компании Philip Morris, направляет большую часть своих маркетинговых усилий по продвижению продуктов питания на детей. Это происходит, как сказал корреспонденту *The Wall Street Journal* менеджер по маркетингу, потому что «дети все больше и больше влияют на приобретение продуктов питания, и мы чувствуем, что должны во все большей степени направлять маркетинговые усилия именно на них». Всего за один год объем рекламы Kool-Aid, направленной на детей, увеличился на 200 процентов. В дополнение к ролям инициирования, влияния и оценки, дети играют все возрастающую роль в процессе совершения покупки.

Ориентированное на детей продвижение продукции компании H.J. Heinz Co., производителя кетчупов, иллюстрирует все возрастающую власть, которую дети приобретают над семейными покупками в последнее десятилетие.

Исследования компании показали, что сегодня дети доминируют в принятии решений покупателей

при покупке товаров для них, поэтому они решили напрямую обращаться к детям, повышая их привязанность к своим торговым маркам. Они выступили спонсором конкурса, в котором дети предлагали собственный дизайн этикеток продуктов. О конкурсе было объявлено с помощью рекламы в журналах, заголовком которой гласил: «Эй, ребята! Хотите стать знаменитыми?» Кроме того, Heinz разослала плакаты, объявляющие о конкурсе, школьным учителям рисования. Каков был отклик? В конкурсе приняло участие около 60 000 детей, и не-_v которые их работы сегодня можно видеть на этикетках продуктов Heinz.⁸

В этой главе мы рассмотрим главные факторы, влияющие на готовность людей к обмену, включая культуру, принадлежность к социальному классу, эталонным группам и семье. Каждый из них может играть одну из трех ролей: выступать как *инициатор* (то есть мы видим продукты, которые есть у других, и тоже хотим их иметь), как *влияющая сила* (мы говорим с другими людьми, чтобы получить информацию, которая поможет нам удовлетворить некоторую нашу потребность) или как *оценщик* (мы ищем у других одобрения нашего покупательского поведения).

Культура

Культура - наиболее широкий аспект нашего социального окружения. Она определяется как «система ценностей, идей, склонностей и других значимых символов, созданная людьми ради формирования человеческого поведения и продуктов, ими создаваемых, передающаяся от одного поколения другому». Как таковая культура оказывается главным определяющим фактором большинства принимаемых нами решений и покупательского поведения. В том числе она имеет отношение и к тому, какие чипсы выбирает тот или иной человек.

Каждый из нас принадлежит к нескольким культурным группам (см. рис. 6.1). Кроме того, мы являемся членами более мелких групп, субкультур внутри общества. Часто они отражают географические, религиозные или этнические различия. Например, существуют региональные отличия в предпочтениях пива. В Нью-Йорке, как кажется, больше любят горькое пиво, в Калифорнии более легкое, а в Техасе предпочитают холодное пиво.

Frito-Lay потратила огромное количество времени на то, чтобы подогнать свои продукты и системы дистрибуции к предпочтениям различных региональных субкультур. Чипсы с запахом уксуса продаются на Северо-востоке, с ароматом мескитового дерева на Юго-западе, а приправленные сметаной чипсы продают на Среднем Западе. На этот рыночный подход можно смотреть как на чистой воды умение извлекать выгоду из сложившихся обстоятельств, - если отдельный региональный рынок может быть выстроен с помощью региональной разработки продукта и регионального маркетинга, Frito-Lay сможет заработать больше денег и лучше защитить собственную позицию на рынке. Но на это можно посмотреть и в контексте движения по направлению к маркетингу и менеджменту, ориентированному на покупателя, а это движение лежит в начале всеобщего изменения всего - от качества производственного процесса до обслуживания покупателей. Оно помещает покупателя в начало процесса разработки продукта и планирования, что приближает предложения компании к практическим запросам, даже в случае таких гигантов, как Frito-Lay и ее материнская компания PepsiCo.

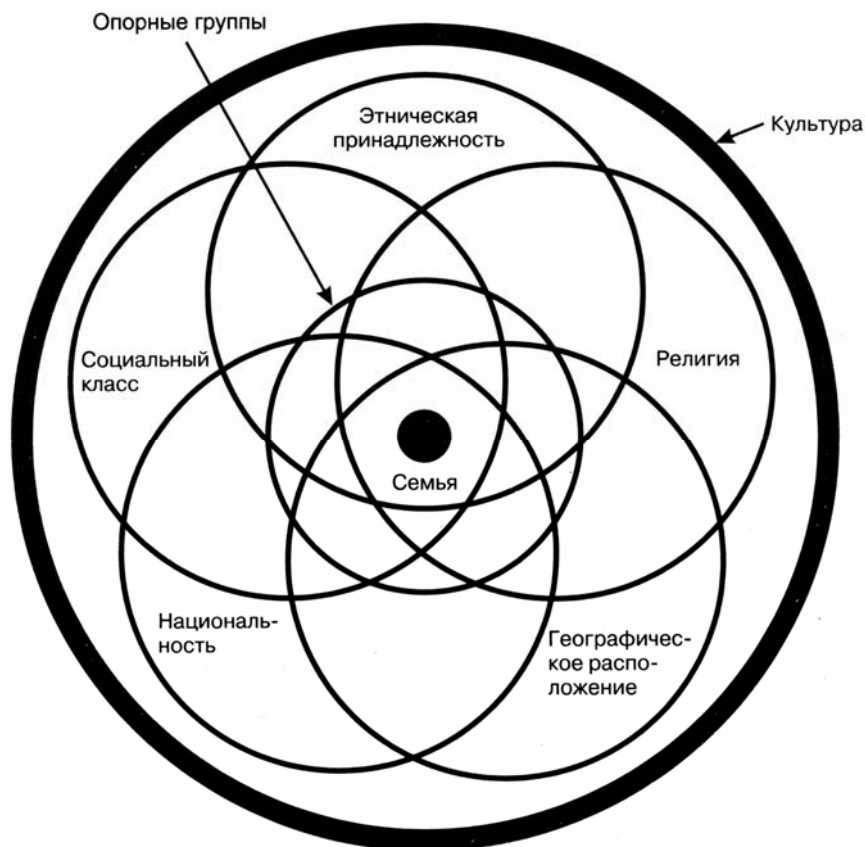


Рис. 6.1: Культурная среда

На следующем этапе специалисты по маркетингу могут сосредоточиться на таких малых субкультурах, как район вокруг отдельного продуктового магазина. Такие фирмы, как Frito-Lay, экспериментируют сегодня с индивидуальным выбором продуктов и мероприятиями по продвижению продукции на местах продаж, основанных на тщательном анализе населения, проживающего в районе продуктового магазина. Подробные данные, полученные со сканеров, установленных возле касс, дают компаниям возможность получать результаты экспериментов.¹⁰ Kraft тоже изучает покупки отдельных семей в поисках интересных моделей. Данные говорят о «связке торговых марок, которые покупаются отдельными группами семей», согласно Лорейн Скарпа, старшему вице-президенту по маркетингу Kraft General Foods." Кроме того, они указывают и на другие модели (некоторые из них, по-видимому, являются результатом влияния микрокультур), которые могут быть использованы в решениях по поводу продаж продуктов Kraft в определенных районах. Объясняет Скарпа:

«Мы в течение месяца следили за движением продукции, хранящейся на складах 90 магазинов Kroger в Колумбии. На складе магазина в среднем находится 23 000 единиц продукции. 6 700 единиц продается каждый день. 13 600 единиц продается в течение недели. 17 500 продается за месяц, а 5 500 не продается даже за месяц! Во всех ли 90 магазинах это одни и те же 5 500 единиц продукции? Нет! Но значительная часть оказывается одной и той же, и когда вы управляете своими запасами на местном уровне, вас это не будет сильно беспокоить. Вы просто уберете продукцию с полок».

Все мы замечали, что в разных продуктовых магазинах продаются не всегда одинаковые товары - иногда это становится источником разочарования, когда вы приходите в магазин в чужом городе и не можете найти нечто, что есть в вашем ближайшем магазине. Потребителю эти различия в ассортименте могут показаться случайными, но на самом деле они отражают результаты тщательного анализа данных, характерных для каждого из магазинов.

Исследовательская фирма Market Metrics из Ланкастера, штат Пенсильвания, собирает данные, которые включают в себя экономические, социальные и этнические профили; транспортные модели; затраты на питание в расчете на душу населения и информацию о продажах для каждого из 3 000

супермаркетов.¹³ Теперь специалисты по маркетингу могут получить что-то вроде персонализированных профилей, разработанных агентством Tracy-Locke для Frito-Lay, и соотнести их с отдельными магазинами. Например, пиво Coors Light адресуется мужчинам в возрасте от 21 до 34 лет, со средним или выше среднего доходом, живущим в пригороде главам семей, членам оздоровительного клуба, покупающим рок-музыку, предпочитающим путешествовать самолетом, устраивающим вечеринки и пикники, берущим на прокат видео и смотрящим по телевизору огромное количество спортивных передач.¹⁴ Это описание настолько определено, что вы, вероятно, смогли бы узнать этих людей даже по одежде, как это может сделать Говард Дейвис в случае своих групп потребителей картофельных чипсов. Сочетание такого профиля и информации относительно магазина позволяет, например, Coors идентифицировать три главных магазина для продажи своего пива Light: Food Emporiums на Йорк-авеню, 1498 и на углу Первой и 72-й улицы, а также супермаркет Gristedes на 86-й улице, 350. Все они расположены в городе Нью-Йорке. Эта субкультура важна для Coors, но социологи могут найти ее весьма спорной, поскольку она выделена на основании любви к определенной марке пива. С точки зрения специалиста по маркетингу, однако, такая идентификация вполне законна, как и любая региональная или этническая субкультура, - и, при этом, вероятно, более полезна.

Природа культуры

Культура развивается из-за того, что мы живем в обществе вместе с другими людьми. Совместная жизнь создает потребность в определении поведения, приемлемого для всех членов группы. Чтобы удовлетворить эту потребность, группы разрабатывают руководящие правила, или нормы. Нормы определяются обстоятельствами - они сообщают людям отдельной культурной группы, какое поведение оказывается корректным в определенной ситуации. В случае потребителя чипсов Ruffles, о котором говорит Говард Дейвис в эпиграфе к данной главе, носить, например, ботинки-лодочки с голубыми носками, брюками цвета хаки и красным галстуком - без сомнения, приемлемо для этой выбранной группы или субкультуры, хотя другими группами этот тип поведения может восприниматься с большим сомнением.

В основании культурных норм лежат ценности, убеждения и отношения людей определенного сообщества. Ценности задают направление развитию норм. Процесс, в ходе которого люди овладевают культурными ценностями и нормами, называется *социализацией*. Мы впитываем культурные ценности, идеи и отношения, благодаря, в первую очередь, семье, а также в процессе получения образования и религиозного воспитания. В последующие годы наше поведение корректируется под влиянием друзей, нашего окружения и культуры в целом - от искусства до телевидения - и даже специалистов по маркетингу, которые привносят новые идеи через стимулирующие кампании. Сочетание отношений и предпочтений, входящих в профиль Одной из торговых марок Frito-Lay, отражает обычную историю семейных, образовательных и социальных влияний. Это сочетание обладает известной устойчивостью - оно реально отражает нашу культуру в том виде, как она воспринимается определенной группой людей.

Культурные нормы подвижны. Сегодня потребитель чипсов Ruffles может носить голубые носки с такими ботинками, а завтра с другими. Однако базовые ценности более устойчивы. Понятие о важности работы, например, у потребителя этих чипсов вряд ли существенно изменится, если он будет носить другие ботинки.

Хотя все эти ценности довольно устойчивы, они все-таки меняются. Когда происходит сдвиг культурных ценностей, его влияние на общество, и на бизнес в частности, очень значительно. А ценности меняются, но это происходит настолько постепенно, что многие специалисты по маркетингу не в состоянии это заметить. Один из способов настроиться на волну медленного смещения ценностей - сравнивать их на десятилетних, а не годовых отрезках. Какие ценности доминировали в 1960-е годы? Как они согласуются с ценностями 1950-х - или с сегодняшними ценностями? Если рассмотреть данный вопрос под таким углом зрения, окажется, что ценности определенно меняются.

Возьмите отношение американцев к роскошной жизни и показному потреблению. Кажется, что от десятилетия к десятиетию любовь к роскоши сменяется более бережливой любовью к простому образу жизни. И это качание маятника ценностей отражается во множестве покупательских предпочтений.

Два среза американских потребителей иллюстрируют этот момент. В первом срезе, относящемся к началу 90-х годов, мы видим отход от роскоши и потворства своим желаниям по мере того, как

потребители начинают склоняться к «простой жизни». Весной 1991 года журнал *Time* писал, что Соединенные Штаты двигаются по направлению к более простым, домашним и ориентированным на семью ценностям. Потребительский список этой новой простой жизни 90-х, приведенный на страницах журнала, иллюстрирует влияние этих ценностей на специалистов по маркетингу:

«Макаронны и сыр. Часы Timex. Безвозмездная работа. Закрытое нижнее белье. Сберегательные счета. Отечественное пиво. Местный патриотизм. Салазки. Пижамы. Мелодрамы. Основные цвета. Дворняги. Велосипеды. Клетчатые ткани. Покупки в дешевых магазинах. Переезд в маленькие городки. Кочанный салат. Воссоединение семей. Настольные игры. Стенгазеты. Ручные косилки».

За этими коммерческими символами стояло фундаментальное и значительное изменение ценностей и образа жизни. Сотни «выбывших» менеджеров - таких, как Питер Линч, оставивший свою звездную карьеру в Fidelity ради семейной жизни, и Берри Блейк, ушедший с руководящих постов в отрасли, производящей алкогольные напитки, ради того, чтобы открыть винодельческое предприятие в Вермонте, - сдавшихся в корпоративной гонке 80-х ради более осмысленного образа жизни.

Что значил для специалистов по маркетингу этот сдвиг в ценностях? Исследователи из рекламного агентства Foote, Cone & Belding этого не знали, но решили выяснить. Они отправили тайных исследователей в маленький городок на Среднем Западе (не говоря, в какой именно), чтобы те узнали о простой жизни из первых рук. Согласно одному из отчетов, исследователи подслушивали на собраниях школьных советов, в местном кафе и даже на похоронах (по их словам, надгробные речи действительно подытоживают ценности этого городка).¹⁶ По словам директора проекта Дэна Фокса, они обнаружили, что «все важное, по-видимому, прямо связано с детьми. А помощь соседу не просто всего лишь совершение благого поступка. Это норма».

Но давайте обратимся к другому срезу, взятому в 1997 году. Он показывает, что число американских семей, состояние которых перевалило за миллион долларов, выросло с 1992 по 1996 год на 118 процентов.¹ Число богатых людей ежедневно растет, и они становятся все богаче. И эти люди любят роскошь. Ежегодный опрос этих людей, называемый «Mendelson Affluent Survey» (он проводится компанией Mendelson Media Research Inc.), обнаруживает, что богатые потребители живут роскошной жизнью. Они со значительно большей долей вероятности участвуют в такой деятельности, как игра в теннис, катание на яхтах и лыжах, покупка дорогого оборудования, которого требуют эти виды спорта. В другом отчете показано, что двухместный автомобиль с открытым складным верхом, бросающийся в глаза BMW Z3 за 35 000 долларов, который вряд ли кто-то осмелится назвать практичным, бьет все рекорды продаж.

Другое исследование (проведенное NDP Group Inc. из Порт-Вашингтона, штат Нью-Йорк) обнаруживает, что рост трат у людей с доходами от 70 000 и выше опережает рост трат у остального населения США. Иными словами, богатые не только делают богаче, но и с каждым годом тратят все больше.

Вероятно, поэтому некоторые специалисты по маркетингу декларировали в середине 90-х годов: «статус восстановлен». Кажется, что поиски простоты в жизни вновь уступили место поискам «лучшего» в жизни. В статье журнала *Brandweek* утверждалось, что «после нескольких лет отступления богатые потребители очнулись, чтобы удовлетворить свой аппетит к наилучшим вещам».¹⁸

Чтобы положить конец разговорам о предполагаемом глобальном сдвиге ценностей, журнал *Fortune* опубликовал статью «Роскошь возвращается», в которой ссылается на рост продаж таких продуктов, как Dior Parfume (по 200 долларов за унцию) и Louis Vuitton Attache (который продается по 1660 долларов).

Действительно ли простая жизнь снова в изгнании, а роскошь занимает ее место? Роскошные продукты продолжают продаваться хорошо. Но то же происходит и с продуктами и услугами, связанными с простым образом жизни. Одна из гипотез состоит в том, что *обе* обсуждаемые ценности находятся в Соединенных Штатах на подъеме из-за растущего дисбаланса между богатыми и всеми остальными. Если вы исключите из демографической статистики богатых, то обнаружите, что для всех других семейный доход склонен оставаться постоянным или даже из года в год снижается. И если вы пытаетесь возвысить семью при снижающемся доходе, то, вероятнее всего, найдете более привлекательной этику возвращения к основам, чем гонку за показным потреблением.

С другой стороны, погоня за роскошью может оказаться более демократичной, чем многим сегодня представляется. Например, рынок кофе для гурманов не в состоянии с такой скоростью расти за счет одних миллионеров. Вероятно, способ тратить деньги с легкостью, свойственный богатым, имеет отношение и к другим, и Соединенные Штаты в первом десятилетии нового века вновь полнют роскошь. Альтернативная гипотеза состоит в том, что простые 90-е годы канули в Лету, и что погоня за роскошью будет доминировать в потребительских тратах следующего десятилетия.

Какая из гипотез верна? Этот вопрос специалисты по маркетингу обязаны задавать себе, чтобы оценить вкусы потребителей. Мы не уверены, но у нас есть подозрение, что у второй гипотезы больше шансов, - погоня за роскошью будет становиться все популярнее среди потребителей, независимо от их доходов. Почему? Посмотрите на загадочный городок на Среднем Западе. Мы не можем в этом поклясться, но подозреваем, что исследователи из Foote, Cone & Belding вполне могли проводить свои изыскания среди обитателей города Вичита, штат Канзас. (Если это и не так, то это, без сомнения, был городок, во многом схожий с указанным.) И если вы не были в Вичите, то, вероятно, не осознаете, что именно о нем говорилось в заголовке передовой статьи журнала *USA Today* за 1997 год, озаглавленной «Город сигар и картины - отзвук процветания нации».¹⁹

Кажется, что все население проводит ночи в сигарном баре Mort's (которого и в помине не было в 1991 году) и покупает у местного дилера спортивные автомобили BMW, - все как в рекламном ролике. Процветание, как кажется, затопило этот старый пыльный город по самую шею, и вскоре этот поток понесет его в новую эру. Вероятно, за ним последует и вся остальная нация.

Другое, более долгосрочное и предсказуемое смещение ценностей, важное для американского бизнеса, - изменение сексуальной морали. Сегодня общество смотрит на секс иначе, чем 40 лет назад. Если в прошлом секс рассматривался преимущественно с точки зрения репродуктивной, сегодня этому аспекту уделяется все меньше внимания, отношение к сексу стало намного менее строгим. Сексуальные ценности изменились в результате распространения продуктов, позволяющих контролировать рождаемость, что, кстати говоря, является превосходным примером того, как продукты могут направлять и направляют изменения даже таких фундаментальных культурных ценностей. На рынке эти изменения отражаются как в предлагаемых продуктах и услугах, так и в связанной с ними деятельности по продвижению. Вряд ли кто-то станет утверждать, что специалисты по маркетингу не успевают за этими изменениями культурных ценностей. Некоторые из них используют легкие сексуальные мотивы в своей рекламе, как, например, в призыве «Все мои мужчины одеты в английскую кожу, если, конечно, они одеты». Другие специалисты по маркетингу проверяют на прочность американскую систему ценностей: примером может служить крайне вызывающая и противоречивая реклама духов Obsession. Но вся эта реклама, по-видимому, не пользуется популярностью в секретном городке рекламного агентства Foote, Cone & Belding. Будет интересно посмотреть, какое воздействие возникающие ценности простой жизни будут оказывать на использование секса в рекламе следующего десятилетия.

В некоторых культурах использование секса в рекламе более очевидно. В Бразилии рискованная реклама - норма: в ролике для шампуня Playboу показана молодая пара в постели, а другая телевизионная реклама показывает двух женщин, рассуждающих о том, почему окружающие думают, что они гомосексуальны. В Японии сексуальная реклама стала общим местом. Тут существуют всего лишь три неписаных табу: никаких голых тел спереди, никаких изображений полового акта, никаких сексуальных тем в рекламе, которая транслируется в часы, когда телевизор смотрят дети. В Швеции фронтальная обнаженность в рекламе не только приемлема, но и обычна. При этом шведское правительство, которое в национальных масштабах производит и продает водку, запрещает рекламу крепких спиртных напитков в любой форме. По контрасту в Малайзии реклама не может показывать обнаженные плечи или подмышки моделей-женщин, прикосновения, поцелуи, сексуальную одежду - и даже голубые джинсы. Хотя логика культурных ценностей иногда ускользает от специалистов по маркетингу, как бы то ни было, но мы должны эти ценности уважать.

Социальный класс

Социальные классы - относительно постоянные и гомогенные категории людей внутри общества; члены одного класса имеют схожие ценности, образ жизни, интересы и обладают схожим поведением. В некоторых странах социальные классы очень четко определены и устойчивы. В Индии существует около 3000 подразделений, и социальная мобильность между классами или кастами невозможна. В Соединенных Штатах социальная классовая система ощутимо разреженнее и гибче. Американский социальный класс определяется многими факторами. В общем случае наиболее точными индикаторами социального класса оказываются наличие диплома об образовании и род занятий. Но на социальное положение человека, кроме того, влияют навыки межличностного общения, стремление к статусу, вовлеченность в сообщество, культурный фон, семейная история, способ развлечений и внешний вид.

Люди склонны смотреть на тех, кто стоит на социальной лестнице выше, и желать их привилегий и преимуществ. Многие люди, принадлежащие к нижним социальным классам, стараются соперничать

с людьми из высших классов, покупая схожие товары и услуги, и их потребительское поведение, следовательно, оказывается под сильным влиянием их представлений о социальных классах. Таким образом, если специалист по маркетингу может позиционировать продукт так, чтобы помочь потребителю в его личном стремлении перейти в более высокий социальный класс, то он в состоянии привнести в свой продукт существенную дополнительную ценность. Это делает класс важным предметом рассмотрения для специалиста по маркетингу. Но, вместе с тем, это предмет, вызывающий разочарование и потенциально неприятный, поскольку понятие классовой структуры имеет воплощения, далеко выходящие за пределы вопросов рынка, и само понятие классовой природы американского общества противоречиво. Поэтому особенно интересно бросить взгляд на современные дебаты, посвященные классовому вопросу.

Споры по поводу классов

Бенджамин Демотт, английский профессор из колледжа Amherst, ссылается на «миф о бесклассовости». Он считает, что американцы страдают от иллюзии, что их страна не имеет социально-классовой структуры. По его мнению, американцы ограничены в своих возможностях, особенно в вопросах устройства на работу, своей классовой принадлежностью. В книге, озаглавленной «*The Imperial Middle: Why Americans Can't Think Straight about Class*», Демотт описывает множество «рационализаций, которые помогают подавить осознание социальных различий».²⁰ Если теория Демотта верна - а она кажется, по меньшей мере, близка к истине, - это означает, что специалисты по маркетингу должны быть осторожны в использовании классово ориентированных призывов, чтобы не затронуть вопросов, которые потребитель склонен подавлять. Компания не может просто сказать: «Эй, ты явно не дотягиваешь до среднего класса, но если начнешь есть рифленые картофельные чипсы, мы тебе поможем это исправить».

Другие не соглашаются с тезисом Демотта о том, что классовая структура в Соединенных Штатах - надежно охраняемая тайна. Эндрю Хаккер, профессор политических наук из колледжа Queens, считает, что «американское общество можно объяснить привилегиями и неравенством, даже эксплуатацией; но не обязательно системой социальных классов. Здесь слишком много движения, слишком много пересекающихся факторов, таких, как расовая принадлежность и религия.» Хаккер возвращается к взгляду отцов нации, цитируя предсказание Джеймса Мэдисона: «Само общество будет разбито на такое огромное количество частей, интересов и классов граждан, что права меньшинств не будут подвергаться опасности со стороны интересов большинства». Этому в пророчестве мрачно вторит обзор социальных классов журнала *Fortune*, который обнаруживает «очевидную фрагментацию американского общества на множество различных субкультур, у каждой из которых собственные вкусы и устремления, которые когда-то разделяли широкие социальные классы».²²

Опорные группы

Кроме культурных и социальных классов, которые традиционно рассматриваются как большие людские образования, на поведение покупателей оказывают влияние и более мелкие группы. Опорная группа - любой набор людей, влияющих на индивидуальное отношение или поведение человека. Группа служит отправным моментом при оценке человеком собственного поведения. Существуют различные типы опорных групп. Некоторые из них, называемые первичными группами, достаточно малы, с близкими отношениями между индивидуумами, которые могут общаться между собой. Среди примеров таких групп семья, близкие друзья и сослуживцы. Более крупные и менее близкие по взаимоотношениям вторичные группы тоже оказывают влияние на наше поведение. Примерами таких групп являются профсоюзы, религиозные организации и профессиональные ассоциации.

Некоторые исследователи изучали влияние опорных групп на совершение покупок в различных продуктовых категориях и на покупку торговых марок, входящих в эти категории.²³ Исследователи относят к продуктам личного пользования те, об обладании которыми другие лица не знают; публичный продукт - тот, об обладании которым и его использовании неким лицом знают окружающие. Помните статистику, которая говорит, что 65 процентов чипсов поедаются в одиночестве? Это делает чипсы товаром, близким к продукту личного потребления, но у него есть и публичная сторона. Исследования показывают, что в каждую категорию входит множество продуктов в широком ценовом спектре. Природа продукта и его цена, как кажется, не - определяют,

влияет ли на покупку определенного продукта или торговой марки опорная группа. Однако исследования показывают, что когда продукт или торговая марка социально видимы и потребляются на людях, наши покупательские привычки находятся под влиянием наших опорных групп. Никто не знает, какой торшер мы покупаем. Но новый автомобиль совсем другое дело, - на него смотрят люди.

Мнение лидеров

Благодаря своим определенным навыкам, уму, внешности или общительности определенные люди, входящие в опорную группу, рассматриваются как эксперты, а их мнению доверяют другие члены группы. Часто эти люди сильнее влияют на продажи некоторой компании, чем вся ее реклама, поскольку их мнение воспринимается заслуживающим большего доверия, чем оплачиваемые компанией мероприятия. Иногда к людям обращаются за информацией о персональных компьютерах, программном обеспечении или периферийных устройствах, хотя их не будут рассматривать как подходящий источник информации относительно модной одежды или спортивного снаряжения. Мнение таких лидеров больше подвержено влиянию средств массовой информации (в том числе и рекламы), и они, в свою очередь, влияют на других людей (это называют двухступенчатым коммуникационным потоком).

Подразделение Paper Mate компании Gillette разослало 60 000 образцов своих новых ручек со стирающимися чернилами Eraser Mate таким лидерам общественного мнения, как сенаторы, учителя английского языка, бейсболисты, банкиры, ведущие теленовостей и руководители рекламных агентств. Когда, спустя некоторое время, был проведен опрос других потребителей, 40 процентов их уже слышали о продукте, а 13 процентов знали название торговой марки, - и это до того, как вышла реклама!

Люди принадлежат ко многим опорным группам, и у специалистов по маркетингу часто возникают сложности с тем, чтобы идентифицировать группу, оказывающую наибольшее влияние на определенный тип потребителя. Когда так случается, они могут обратиться к двум другим отношениям личности и группы: ролевой теории и самовосприятию.

Ролевая теория

Когда Шекспир писал о том, что весь мир театр, а люди в нем актеры, он совершенно правильно выразил суть ролевой теории. Ролевая теория утверждает, что на протяжении всей своей жизни люди играют множество ролей. Люди смотрят на других людей из своих опорных групп, чтобы узнать, какие роли нужно играть и как их играть. Ролевая теория утверждает, что для каждого общественного положения есть свой определенный диапазон приемлемого поведения. От личности ожидают определенного - типа поведения, отвечающего требованиям данного социального положения.

Поведение, приемлемое для одной роли, может быть совершенно неприемлемым для другой. Например, женщина может занимать такие позиции, как жена, мать, член клуба игроков в бридж, руководитель компании, председатель местного комитета и партнер по теннису. Каждое из этих положений требует соответствующего поведения, различных навыков и талантов. Ее положение посредственного игрока в бридж контрастирует с ее авторитетной позицией матери семейства или руководителя компании и с ее престижем как председателя месткома. На эффективность ее деятельности в этих ролях, кроме того, оказывает влияние тот факт, что она должна постоянно переходить от одной роли к другой в течение недели или даже одного дня.

Насколько эффективен человек в определенной роли, зависит от ролевых ожиданий, то есть от прав и привилегий, - а вместе с ними от обязанностей и ответственности, - соответствующих этой роли. Как уже отмечалось, большинство людей смотрит на свою опорную группу, чтобы понять, как следует себя вести. Следовательно, ролевые ожидания можно рассматривать как нормы. Тот, кто плохо исполняет свою роль, может столкнуться с неодобрением со стороны своей опорной группы.

Но ролевые ожидания со временем меняются, что создает интересные результаты и возможности для специалистов по маркетингу. Меняющаяся роль мужчин в совершении семейных покупок - предмет забавной рекламы продукции компании Tandem Computers Incorporated. Их печатная реклама направлена на специалистов по маркетингу, а цель ее в том, чтобы убедить их обрабатывать данные с помощью компьютеров Tandem для более тонкого понимания покупателей. Вот о чем сообщает нам один из их рекламных текстов (то, на что вы в первую очередь обращаете внимание, глядя на данную рекламу, это фотография здорового хмурого парня со скрещенными руками, на котором нет ничего, кроме детской пеленки): «ЕЖЕДНЕВНО В 18 ЧАСОВ 32 МИНУТЫ КАЖДЮЮ СРЕДУ

ОУЭН БЛАЙ ПОКУПАЕТ ПИВО И ПЕЛЕНКИ». А дальнейший текст дает специалистам по маркетингу совет: «НЕ СУДИТЕ ОУЭНА. ПРИСПОСАБЛИВАЙТЕСЬ К НЕМУ».²⁴ Оуэн, как и многие отцы маленьких детей, играет в их воспитании значительно более активную роль, чем это бывало раньше. В результате этого специалистам по маркетингу нужно понять, что он настолько же хорошая цель для рекламы пеленок, как и для рекламы пива.

И все же в рекламе, направленной на мужчин, роль «мачо» встречается значительно чаще, чем роль заботливого отца. До настоящего времени у специалистов по маркетингу были большие проблемы со сменой темы. Может быть, они отстают от своего времени в вопросе понимания того, как мы представляем себе роль отца в средней семье. И это ограничивает наши возможности создания соответствующих продуктов и успешной их продажи на рынке. Многие маркетологи все еще изображают мужчину, и в особенности отца, так, как делали это в предыдущие десятилетия. Но если мужчины воспринимают самих себя скорее как Аланов Алдсов, чем как Рембо, пришло то время, когда специалистам по маркетингу нужно осознать их новую роль.

Самовосприятие

У каждого мужчины или женщины есть внутренняя картина самого себя. Этот взгляд, называемый реальным самовосприятием, направляет человеческое поведение. Но часто случается, что реальное самовосприятие человека существенно расходится с тем, как его воспринимают другие люди. Например, руководитель компании может воспринимать свои седеющие волосы как знак уходящей молодости и жизненной силы, в то время как окружающие поражаются его энергии и компетентности. В результате такого самовосприятия руководитель может обратиться к средствам для окрашивания волос. Независимо от того, действительно ли он нуждается в таких продуктах, его самовосприятие направляет его покупательское поведение.

В действительности у каждого человека есть три образа, созданных восприятием самого себя. Кроме реального самовосприятия у людей есть представление о том, какими они хотели бы видеть себя, - это идеальное самовосприятие; и видение того, как, по их мнению, воспринимают их другие люди - это отчужденное самовосприятие. Сравнивая себя с другими, человек может испытывать желание лучше выглядеть, быть умнее, здоровее или счастливее. Кроме того, у людей есть ощущение того, как они выглядят в глазах других. Эти образы самовосприятия тоже воз-- действуют на их покупательское поведение.

Например, люди, которые хотят выглядеть бунтарями, могут посчитать, что самый лучший способ добиться такой цели состоит в том, чтобы купить кожаную куртку от Langlitz Leather, производителя, вручную шьющего традиционные мотоциклетные куртки в Портленде, штат Орегон. Но им придется запастись терпением, поскольку этот мелкий производитель выпускает всего 1600 единиц продукции в год, и ждать придется месяцев семь. Как бы то ни было, некоторые люди готовы ждать и платить высокую цену за одну из таких классических курток. И группа этих покупателей - от бывших мошенников до японских администраторов и таких американских звезд, как Брюс Спринг-стин и Сильвестр Сталоне. Каждый, кто воспринимает себя «крутым парнем», находит, что просто не может отказать себе в такой куртке.²⁵

Роль семьи

Семейная жизнь настолько повседневна и обыденна, что может показаться излишним ее обсуждать. И все же некоторые черты семейной жизни чрезвычайно важны для специалистов по маркетингу, так как не все они так очевидны. Одна из интересных особенностей семьи состоит в том, что большинство людей, на самом деле, входят в две семьи. Семья, в которой человек родился, это семья, на которую он ориентируется; позже многие люди вступают в брак и создают свою семью. Эта модель приводит к появлению семейного ядра, состоящего из родителей и детей, живущих вместе, и расширенной семьи, которая включает семейное ядро, но вместе с ним и тетушек, дядюшек, бабушек и так далее. Все эти люди оказывают влияние на личную жизнь и поведение покупателей.

В главе 5 мы видели, как, по мере роста числа разводов, которые приводят к созданию новых форм семьи, исчезает эта простая картина семейной жизни. Иногда оказывается трудным проследить влияния, оказываемые на семейные покупки. Например, представьте себе всю сложность семьи, в которой дети живут то в одном, то в другом доме, оказывая влияние на покупки обоих родителей. В подобных ситуациях семейное ядро расширяется до более чем одного домашнего хозяйства.

Кроме того, все большую роль приобретают семьи с одним родителем, где главой является женщина,

- они составляют 11 процентов американских семей и сегодня являются наиболее быстро распространяющимся типом семьи. У таких семей могут быть некоторые совершенно уникальные потребности, которые специалисты по маркетингу должны удовлетворять. Однако им нужно с осторожностью подходить к тому, как они определяют потребности возглавляемых женщинами неполных семей. Например, исследователи ожидали обнаружить, что такие семьи иначе пользуются ресторанами, - возможно, чаще в них ходят, - но они не смогли подтвердить эту гипотезу. Вместо этого исследование не обнаружило особого отклонения в посещении ресторанов. Видимо, привычки, связанные с питанием, коренятся в культуре и, таким образом, характеризуют как традиционные, так и нетрадиционные семьи. Было бы ошибкой рекламировать предприятия быстрого питания как обслуживающие потребности неполных семей, поскольку сами эти семьи не видят у себя такой уникальной потребности.²⁶

Членство людей в двух семьях - в семейном ядре и расширенной семье - оказывает на маркетинг определенное влияние. Для начала большинство молодых пар приобретает жилье, мебель, машины и сотни других продуктов. Это создает огромный рынок, который нужно обслуживать. Кроме того, семейная жизнь и структура семьи подвергаются воздействию многих ранее обсуждавшихся тенденций, среди которых уменьшение числа детей, распространенность ситуации, когда женщина работает вне дома, большое число разводов, большая географическая мобильность, растущее число неполных семей, большее число семей с двумя источниками доходов и растущая продолжительность досуга.

Поведение различных членов семьи на каждой из стадий принятия покупательского решения имеет для специалистов по маркетингу огромное значение. Членам семьи приходится согласовывать множество самых разных решений, отражающих потребности семейной ячейки. Кто оплачивает счета? Когда покупаются продукты питания? Кто будет стирать одежду? В этой области можно указать на три модели принятия решений:

1. Мужское доминирование. Наибольший вес при принятии решений имеет мнение мужа.
2. Женское доминирование. Наибольший вес при принятии решений имеет мнение жены.
3. Совместное доминирование. Оба партнера принимают примерно равное участие в принятии покупательских решений.

У кого больше полномочий при принятии покупательских решений, может зависеть от характера продукта или услуги. Совместное принятие решений превалирует в вопросах отдыха и жилья. Страхование жизни часто оказывается вопросом, которым занимается муж, в то время как покупка продуктов питания обычно оказывается в поле ответственности жены.²⁷ Тем не менее, относительное влияние членов семьи меняется. Мужья все еще доминируют в решениях о приобретении автомобиля, но их жены влияют на них значительно сильнее, чем это было несколько десятков лет назад.

Специалисты по маркетингу неустанно ищут существенные изменения в зоне ответственности мужей и жен, но до настоящего момента не смогли их отыскать. Изменения происходят медленно. Например, пары из поколения бума рождаемости все еще определяют супружескую ответственность за покупки согласно традиционной классификации, при мужском доминировании в покупках таких продуктов, как автомобильные страховки и моторное масло, и женском доминировании в приобретении кухонных комбайнов, диванов и детских игр. Реклама кухонных комбайнов, адресованная мужчинам, вероятно, так и остается пустой тратой денег.²⁸ Вероятно, непреходящая сила этих традиционных покупательских ролей коренится в том, что женщины и, до определенной степени, мужчины находятся под сильным воздействием своих родителей, когда решают, какие из семейных обязанностей кому следует выполнять.²⁹

Кроме того, исследователи изучили влияние эгалитаризма (теория равноправия - *Прим. пер.*), - баланса власти между мужем и женой. В Соединенных Штатах и большинстве европейских стран мужья и жены имеют, как никогда, равные доли ответственности. В других странах, например, в Китае, мужья все еще имеют существенно больше власти, чем жены. Можно было бы ожидать, что уравнивание полномочий может означать, что как муж, так и жена в состоянии принять некоторое решение о покупке, но это не так. Вместо этого, эгалитаризм состоит в увеличении количества совместно принимаемых решений. Даже когда покупку инициирует один из супругов, другой, с большой долей вероятности, принимает участие в окончательном решении.³⁰

Знание относительного влияния мужей и жен на принятие покупательских решений - основа эффективного маркетинга; специалисты по маркетингу должны нацеливать свои сообщения на определенного члена семьи. В случае множества продуктов, таких, как игрушки, игры, фильмы и закуски, главной влияющей силой могут быть дети. На рис. 6.2 показаны результаты исследования влияния детей на покупку хлопьев. Нетрудно увидеть, почему Quaker Oats и Kellogg's адресуют

львиную долю своей рекламы детям. В то же самое время многие критики считают, что такая направленность рекламы формирует у восприимчивых детей ненужные желания и, следовательно, приводит к конфликту в семье. Некоторые специалисты по маркетингу продуктов для детей в ответ на эту критику обуздали свои попытки влиять на детскую аудиторию, но многие другие еще больше усилили свою рекламную деятельность в этом направлении, чтобы воспользоваться преимуществами сильного воздействия такой рекламы на детей. Это связано с социальными и этическими вопросами, но все большее число специалистов по маркетингу не дают себе труда над ними задуматься. Как вы считаете, какой из подходов правильный?



Источник: Чарльз К. Аткин. «Наблюдение за взаимодействием родители-дети при принятии решений в супермаркете». *Journal of Marketing*, 4(4), октябрь, 1978 год, стр. 41-45.

Рис. 6.2. Влияние детей на покупку хлопьев

Для развития воображения

Реклама, адресованная первенцам?

Пример А: Изменение рекламной стратегии Saab в США. В 1997 году компания Saab сменила «имидж автомобиля для бунтарей на образ автомобиля для лидеров, отойдя от причудливости и непочтительности в сторону уверенности». Так говорит президент и директор-распорядитель Saab Доэл Мэнби. Чтобы по-новому позиционировать Saab, агентство Martin Agency из Ричмонда, штат Вирджиния, разработало рекламную кампанию, подчеркивающую превосходную инженерную работу над этим автомобилем, сравнив ее с разработкой военных истребителей, также производимых компанией.³¹

Пример В: Сенсационное исследование ученого Фрэнка Дж. Саллоуея из Массачусетского технологического института обнаружило, что порядок рождения - являетесь ли вы старшим, младшим или средним из детей - формирует личность до удивительной степени. Согласно Саллоуею, первенцы «идентифицируют себя с родителями и властью» и, таким образом, с большей вероятностью склонны отстаивать статус-кво. И они не склонны к «широте мышления».

Напротив, «последующие дети в большей степени идентифицируют себя с побежденной стороной и склонны бросать вызов установленному порядку». Они более радикальны и склонны к творчеству. И в особенности это касается младших детей, которых Саллоуей характеризует как «рисковых, усердных и свободных».

Что общего между этими двумя примерами? Младшие дети начинают революции и покупают нетрадиционные продукты, которые характеризуются *старым* имиджем Saab: бунтарские, непочтительные и причудливые. Но первенцы, наиболее вероятно, видят свое отражение в *новом* имидже Saab, лидерском, целеустремленном и уверенном. Знает ли об этом Saab или нет (а мы думаем, что нет), они сместили свой призыв с тех, кто родился в семье вторым, третьим и так далее, на первенцев.

И это может оказаться не вполне разумным. Доля первенцев в любом обществе связана с числом детей в семьях. Большие семьи означают меньшее число первенцев по сравнению с последующими детьми, и наоборот. Поколение бума родилось в больших семьях, по крайней мере, по американским стандартам. Следовательно, только 32 процента родившихся в 50-е годы были в своих семьях первенцами. (Для сравнения, 41 процент родившихся в 30-е годы были первенцами, поскольку депрессия привела к уменьшению размеров семей.) Сегодняшние семьи меньше - следовательно, доля первенцев в следующем поколении будет выше, когда они станут достаточно взрослыми и состоятельными, чтобы покупать Saab. Но сегодня целевой рынок для этих автомобилей - поколение

бума рождаемости, а не их дети.

Две трети этого поколения - не первенцы в своих семьях. Следовательно, новый призыв Saab может привлечь лишь треть представителей этого поколения. Достаточно ли этого? Только время даст ответ на этот вопрос, но мы предполагаем, что Saab придется вернуть себе более рискованный и бунтарский имидж, который развивала рекламная кампания «Найди свою дорогу», чтобы расширить свои призывы на представителей поколения бума рождаемости, родившихся в своих семьях вторыми и третьими.

Цикл семейной жизни

Журналист из *Wall Street Journal* рассмотрел два типа американских семей, у одной из которых доход составляет \$150 000 в год, у второй - \$32 000. Что же он обнаружил? Несмотря на пятикратную разницу в доходах, оказывается, что приоритеты в трате денег у них одни и те же. Оба типа семей стараются не тратить слишком много на такие товары длительного потребления, как телевизоры и видеомагнитофоны или на новую мебель, а вместо этого тратят как можно больше на путешествия и, в особенности, на деятельность, связанную с детьми.³³ Почему? Потому что обе семьи, несмотря на разницу в доходах, находятся на одной и той же стадии: у родителей есть дети различного возраста, живущие вместе с ними. То, на какой стадии семейного цикла находится семья, оказывает громадное влияние на то, как она себя ведет - и на то, что она покупает.

По мере того как вы рождаетесь, растете, взрослеете и заводите семью, происходит много изменений в ваших ценностях и поведении. Различия, которые накапливаются по мере того, как люди проходят различные этапы цикла семейной жизни, важны для специалистов по маркетингу. Опыт показывает, что маленькие дети всецело зависимы от своих родителей и мало что делают "вне пределов своего дома, за исключением, может быть, посещения детского сада. Они нуждаются в широком спектре продуктов, но их роль в выборе этих продуктов невелика. Однако это влияние быстро и радикально меняется с течением времени. Одна из схем указывает на 16 различных этапов в цикле семейной жизни: от детства до раннего брака, раннего развода, рождения детей и так далее, выделяя несколько средневозрастных категорий (женаты, неженаты; с детьми, без детей) и множество стадий старения и пенсионного возраста (см. рис. 6.3).

Хотя такой описательный подход очевиден, часто он оказывается первым необходимым шагом по направлению к пониманию потребностей определенных целевых сегментов и фокусированию продуктов и маркетинговых воздействий на этом сегменте. Факт состоит в том, что потребности и предпочтения людей серьезно меняются по мере того, как они перемещаются по этапам семейной жизни. И, кроме того, важно осознавать, что у разных людей разные циклы семейной жизни. В целом, однако, все, кто находятся в сходной ситуации или на той же стадии, будут иметь общие характеристики поведения, создающие общие потребности и желания.

Возрастная группа	Возраст	Поведенческие характеристики	Интересующие продукты
Раннее детство	рождение - 5	Полная зависимость от родителей; развитие костей и мышц, передвижение; склонность к несчастным случаям и болезням; эгоцентризм; сонливость	Детское питание; колыбель; одежда; игрушки; услуги педиатра; хлопья; конфеты; книги; детские сады
Позднее детство	6-12	Уменьшение зависимости от родителей; замедление роста; быстрое развитие мыслительных способностей; соревнование со сверстниками; потребность в сторонней оценке; посещение школы	Пища; игрушки; одежда; уроки; медицинское и стоматологическое обслуживание; фильмы; конфеты; комиксы
Ранняя юность	13 - 15	Начало полового созревания; смена реферативной группы с семьи на сверстников; озабоченность собственной внешностью; горячее желание большей независимости; переход к началу взрослости	Гамбургеры; комиксы; фильмы; записи; одежда; хобби; средства от угрей
Поздняя юность	16-18	Продолжение перехода к взрослости; получение документов и водительских прав; рост озабоченности собственной внешностью; романтические увлечения; занятия спортом; потеря интереса к развлекательному чтению	Бензин; автозапчасти; магнитофоны; камеры; украшения; сигареты; книги и журналы; спортивные товары
Неженатая молодежь	19-24	Выход на рынок труда с полной занятостью; поступление в колледж; интерес к собственной внешности остается высоким; любовные приключения; различная степень независимости; уменьшение интереса к занятиям спортом.	Автомобили; одежда; танцы; путешествия; парфюмерия и косметика; фаст-фуд
Молодые супруги	25-34	Первый брак; переход к парному поведению; финансовый оптимизм; интерес к собственной внешности остается высоким; строительство семейного очага	Аренда жилья; мебель; бытовая техника; второй автомобиль; пища; развлечения
Разведенная молодежь без детей	28-34	Образ жизни может вновь стать таким, как у одинокой молодежи; и у мужчин, и у женщин с финансами хуже, чем при вступлении в брак; большинство вступают в брак во второй раз	Дискотеки; терапевты; одежда; автомобили; товары для дома; жильё

Молодые родители	25-34	Переход к семейному поведению; снижение социальной активности; проведение досуга дома	Дома; товары для дома; здоровое питание; семейные игры; медицинские услуги; продукты для раннего детства (смотри выше)
Разведенная молодежь с детьми	28-34	Обычно дети остаются с матерью; муж помогает их растить; женщине приходится искать работу; снижение избыточного дохода	Детские сады; товары для дома; кондоминиумы
Средний возраст, женатые, с детьми	35-44	Наибольший размер семьи; дети в школе; озабоченность безопасностью; карьерный рост; пикники	Обновление предметов длительного пользования; страховки; книги; спортивный инвентарь; садовая мебель; подарки
Средний возраст, женатые, без детей	35-44	Малый, но растущий сегмент; образ жизни менее бурный, чем в молодости; желание свободы	Путешествия и развлечения; спортивные товары; персональные медицинские услуги; продукты для вечеринок
Средний возраст, разведенные, без детей	35-44	Малый сегмент; существенные корректировки образа жизни обоими супругами; финансовые условия зависят от рода занятий и социально-экономического статуса; появление детей - маловероятно	Полезные книги; медицинские услуги; круизы; путевки; кондоминиумы; товары для дома
Средний возраст, разведенные, с детьми	35-44	Существенное изменение образа жизни; некоторые дети могут взять на себя определенную ответственность за доходы; у разведенного отца есть финансовые ограничения; мать ищет работу, если до этого не работала	Кондоминиумы; спортивные товары; финансовые услуги
Поздняя зрелость	45-54	Дети живут самостоятельно; внешность меняется; повышенный интерес к внешности; снижение напряженности деятельности; ориентир на парные ценности	Одежда; отдых; пища; подарки; персональные медицинские услуги
Предпенсионный возраст	55-64	Внешняя привлекательность продолжает снижаться; обычно интересы и активность уменьшаются; ориентир на парные ценности	Подарки; средства для похудения; маникюр и массаж; предметы роскоши; небольшие дома
Пенсионеры	65- и старше	Внешняя привлекательность продолжает снижаться; умственные способности и здоровье ухудшаются; эгоцентризм и привязанность к дому	Медикаменты; диетическое питание; уход за престарелыми; отдых; услуги по уходу за домом

Источник: из книги Фреда Д. Рейнолда и Вильяма Д. Веллза «Потребительское поведение» (McGraw-Hill, Нью-Йорк, 1977); Патрик Е. Мерфи и Вильям Степлс «Модернизированный цикл семейной жизни», *Journal of Consumer Research*, 6 июня 1979 года, стр. 12 - 22-
 Воспроизведено с разрешения *Journal of Consumer Research*.

Рис. 6.3. Этапы цикла семейной жизни

Ситуационные влияния

До сих пор мы обращали внимание на влияния, которое оказывают на индивидуальные решения покупателей другие люди. Но другие люди - не единственное внешнее влияние; специалисты по маркетингу должны отдавать себе отчет в том, что выбор определенного продукта или торговой марки зависит и от того, как, когда и почему потребитель собирается его использовать. Эти внешние факторы называются *ситуационными* переменными.

На потребителей оказывают воздействие обстоятельства, сопутствующие покупке продукта. Когда посетитель магазина, разыскивающий любимую торговую марку картофельных чипсов, сталкивается с изменившейся ценой, ситуацией ее отсутствия на полках или с привлекательным предложением другой торговой марки, он может отказаться от любимого бренда. Такие возможности напрямую встроены в стратегии продвижения продаж, ценообразования и дистрибуции.

На покупателей также оказывает влияние ситуация потребления. Способ, которым планируется потреблять купленный товар, влияет на выбор продуктов и торговых марок. Индустрия поздравительных открыток осознает важность ситуации потребления. Такие лидеры отрасли, как Hallmark, American Greetings и "Gibson, разработали открытки, отражающие растущее число поводов послать поздравление. Теперь человек, посылающий открытку, может поздравить адресата с получением водительских прав, покупкой новой машины, новосельем, разводом, переходом на новую работу или успешным завершением диеты. Исследование, проведенное для Frito-Lay, в котором респондентов просили определить, едят ли чипсы люди, изображенные на фотографиях, дает важную ситуационную информацию, полезную при разработке новых продуктов и упаковки, содержания и стиля рекламы и при управлении дистрибуцией продукта. Например, если в ходе исследования было бы обнаружено, что люди с большой вероятностью едят чипсы, когда едут с работы домой на автомобиле, можно было бы приложить усилия к тому, чтобы сделать их более доступными в местах работы, установив там торговые автоматы.

Кроме того, для специалистов по маркетингу представляет интерес коммуникационная ситуация. Где была прочитана реклама, данная в газете, - дома, в электричке по дороге на работу, возле киоска или поздно вечером в сети America On Line? Смотрел ли зритель телевизионный ролик в одиночестве или вместе с друзьями? Был ли ролик продемонстрирован во время передачи, представляющей интерес для потребителя?

Ситуационные факторы, подобные этим, определенно имеют смысл для специалистов по маркетингу. На сегментацию рынка, проводимую специалистами по маркетингу при определении специфических групп потребителей, часто оказывает влияние и ситуация потребления. Рынок бумажных полотенец, например, может быть сегментирован на основании того, как используются полотенца: для работы в тяжелых условиях (мойка оконных стекол, автомобилей, чистка микроволновых печей), в легких условиях (как салфетки) или при готовке (сушка картофеля). Анализ рынка в терминах ситуационных переменных может раскрыть новые рыночные возможности; ситуационные факторы помогают правильно направить деятельность по продвижению продукта. В случае бумажных полотенец, реклама, направленная на сегмент использования их в легких условиях, подчеркивала бы впитывающие свойства, в то время как в случае тяжелых условий основное внимание уделялось бы прочности полотенец.

Японцы придумали специальный термин для маркетинга, основывающегося на ситуации потребления,- аббревиатуру, выстроенную из начальных букв английских слов, обозначающих «время», «случай» и «место». Японские семьи, например, покупают несколько фотоаппаратов, каждый из которых рассчитан на определенные ситуации. Сложная однообъективная 35-мм зеркальная камера зарезервирована на случай свадеб и путешествий в далекие страны; простая «мыльница» предназначена для вечеринок, а водонепроницаемая подводная камера используется на пляже.

Индивидуальные влияния на поведение покупателей

Мы уже охватили широкий спектр факторов, влияющих на поведение, среди которых культура, класс, опорная группа и семья, и каждый из них может оказаться существенным для успеха маркетинговых мероприятий. Все эти факторы являются для человека внешними, и пока мы не включили важный элемент в это уравнение. Знать, что происходит у людей *в головах*, так же важно для понимания их поведения.

Изучение психологической стороны потребления можно сравнить с ситуацией черного ящика. Специалисты по маркетингу могут видеть стимул, предшествующий поступку, они могут наблюдать за ответом, но не могут увидеть, что происходит внутри сознания потребителя. Например, хотя исследователи из Frito-Lay знают, какова оптимальная толщина чипсов, их диаметр и давление, при котором они ломаются, специалисты не знают, почему у людей возникают именно такие предпочтения.

Как потребители мы постоянно подвергаемся бомбардировке стимулами, ведущими к определенному ответу. С точки зрения маркетинга эти стимулы включают собственную структуру маркетинга, структуру маркетинга конкурентов, социальные влияния и ситуации, которые превалируют в любой данный момент времени. Какой бы день мы ни взяли, мы сталкиваемся с огромным количеством рекламы. В ответ на воздействие какого-то стимула потребитель может обнаружить у себя желание получить дополнительную информацию, купить продукт или не предпринимать ничего.

Несмотря на невозможность непосредственно взглянуть на внутреннюю работу «черного ящика» сознания потребителя, специалисты по маркетингу и ученые, изучающие человеческое поведение, далеко продвинулись в понимании внутренней работы сознания потребителя. В заключение этой главы мы исследуем некоторые свидетельства, относящиеся к этому явлению, и рассмотрим процесс решения проблемы потребителем.

Мотивация

Мотив - это потребность или желание, активируемое определенным раздражителем и инициирующее поведение, направленное на достижение некоторой цели. Мы переполнены потенциальными потребностями и желаниями; и лишь когда они пробуждаются, они приводят к реальным поступкам.

Мотивы обычно разбивают на две большие группы. Некоторые мотивы являются биогенными; они вырастают из физиологических состояний отсутствия чего-либо - воды, пищи, секса или физического комфорта. Другие мотивы психогенные; это психологическое состояние влечения, вырастающее из потребности или желания престижа, обладания, гордости, признания и тому подобное.

Рассмотрим мыло для ухода за кожей Neutrogena - прозрачный брусок янтарного цвета, с приятным запахом. При цене, превышающей 2 доллара за кусок, Neutrogena позиционируется как мягкое мыло для людей, которые хотят иметь здоровую кожу и готовы платить за это премию. Эта успешная компания хорошо понимает как биогенные, так и психогенные мотивы потребителей. Вот что заявил

ее президент журнала *Forbes*: «Важно то, что люди думают о товаре, который получают. Что касается кожи, половина проблем здесь,- и он прикоснулся к своему запястью, - а другая половина здесь», - добавил он, прикоснувшись к своему виску.³⁴

Авраам Маслоу предложил широко известную пятиуровневую иерархию потребностей в качестве способа понимания мотивации.³⁵ В общих чертах его теория утверждает, что у человека есть множество разнообразных потребностей различной степени важности. Те пять уровней потребностей, которые он выделил, показаны на рис. 6.4.

Человек в первую очередь сосредотачивается на удовлетворении самых важных потребностей. Эти потребности, согласно теории Маслоу, находятся на физиологическом уровне. Затем человек переходит к более высоким уровням иерархии потребностей. Как только потребность удовлетворена, ее мотивирующая сила снижается, и человек стремится удовлетворить следующую по важности потребность. Например, если люди очень голодны, все что, их интересует, это пища. Однако, как только они съели гамбургер в закусочной McDonald's или Burger King, в поле их внимания попадает потребность в безопасности. Удовлетворение потребностей - не такой жесткий процесс, как предполагает модель Маслоу. С помощью одного действия может быть удовлетворено много потребностей. Подходящий пример для этого - обед (физиологическая потребность) в дорогом ресторане «Четыре времени года» на Манхэттене (престиж) с одним из близких друзей (социальная потребность).

Мотивированная личность готова к совершению действия. Пробуждение потребности или желания запускает процесс, приводящий к определенному поведению. Что формирует это поведение и оказывает на него воздействие? Ответ лежит в сфере восприятия.

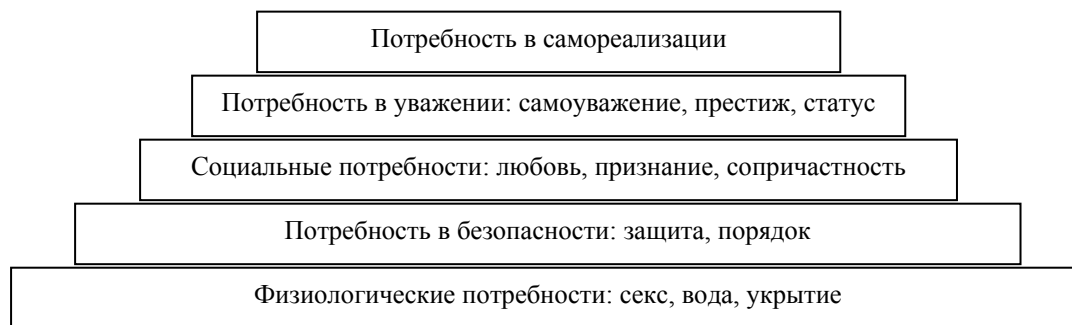


Рис. 6.4. Иерархия потребностей по Маслоу

Восприятие

Не реальность направляет поведение, а, скорее, представление о ней. В мире маркетинга этот факт наиболее часто упускают из виду. Например, легко предположить, что если ваша компания продает лучший продукт по более низкой цене, потребители будут от него просто без ума. Но что делает его лучше других? Если он пока еще не воспринимается потенциальными потребителями как лучший, то его качество - ваше собственное представление о нем, а не потребителей, - и рынок принадлежит вашим конкурентам, а не вам!

Восприятие - это процесс, с помощью которого человек придает смысл различным раздражителям, с которыми сталкивается. Кроме чувственных впечатлений, восприятие включает «наполнение» картины самим потребителем, которое он основывает на прошлом опыте. Очень часто человек воспринимает только то, что хочет воспринимать; то есть, люди довольно часто искажают собственные чувственные впечатления.

Например, в наше время большинство американцев знают о том, что обгорать на солнце опасно, и что следовало бы использовать защитный крем, чтобы избежать риска рака кожи. В результате масштабной публичной кампании число солнечных ожогов \ снизилось, а потребление защитных кремов к середине 90-х годов увеличилось. И специалисты по маркетингу из бизнеса кремов для загара быстро переключились на защитные кремы, чтобы идти в ногу с этой тенденцией, направленной на защиту от загара. Но потом что-то случилось. В конце 90-х мы увидели возрождение любви к загару, когда молодые люди студенческого возраста стремились добиться максимально темного цвета за время каникул, намазывая на свою кожу косметическое масло, вазелин и даже моторное масло, прежде чем провести день на жарком солнце. Медицинское сообщество было в ужасе, и в таком же ужасе были специалисты по маркетингу, которые предположили, что защитные

крема - это правильное направление развития. Однако рост данного рынка оказался связан с лосьонами для загара с сомнительным воздействием на здоровье и названиями вроде «Ультра-солнце» или «Зажарься».

Почему студенты летом и весной не следуют широко известному совету медиков и выбирают солнечный удар и риск рака кожи? Это вопрос восприятия.

Если для нас экстремальный загар не имеет смысла, то для тех, для кого он имеет смысл, риск не кажется большим, а выгоды привлекательного внешнего вида и улучшенного восприятия самих себя значительно перевешивают эти представления о риске. Любители экстремального загара видят его совсем в другом свете, нежели остальные люди, и, чтобы понять их поведение, вы должны изучить их представления, а не полагаться на свои собственные.

Достаточно сложно понять представления других людей. А что, если вы хотите *формировать* эти представления? Например, какую рекламу вы могли бы разработать, чтобы убедить современную молодежь в опасности экстремального загара?

Чтобы проникнуть в область восприятия потребителей, специалисты по маркетингу, прежде всего, должны привлечь их внимание. И это трудная задача в том смысле, что, как показали исследования одного из проектов, мы живем в «век информационных перегрузок». Почему? Потому что средний житель Соединенных Штатов ежедневно подвергается бомбардировке сотнями тысяч слов и образов только со стороны средств массовой информации. Например, если вы посчитаете количество слов, которое обрушивается на потребителя со стороны средств массовой информации, то оно превысит 60 слов в минуту или одно слово в секунду.³⁷

Вспомните о том, как вы в последний раз смотрели телевизор. Сколько рекламных роликов вы можете вспомнить? Вероятно, немного; может быть, и ни одного. Это пример выборочного восприятия. Из огромного количества раздражителей, предлагаемых нам нашим сложным миром, мы выбираем те, на которые следует обратить внимание. Это называется *выборочным восприятием*. Мы фильтруем раздражители, останавливая свое внимание на значительно меньшем их количестве, чем от нас ожидают, а понимаем еще меньшее их число. И, наконец, мы помним лишь некоторые из тех раздражителей, которые поняли. Это называется *избирательным усвоением*. Кратко говоря, то, что мы знаем об окружающей среде, - наше представление о ней, - является результатом сугубо избирательного процесса.

Если у вас есть дети, то вы знаете, насколько рано они начинают игнорировать то, что говорят родители, - можно сказать, что дети избирательно глухи. И для детей не является существенным шагом то, что по мере роста они становятся избирательно глухими и слепыми к телевизионной рекламе, или даже исключают ее из памяти (без сомнения, некоторые дети используют пульт дистанционного управления как средство убрать из памяти слова родителей). Специалисты по маркетингу изо всех сил трудятся над тем, чтобы создать рекламу, привлекающую внимание и достаточно пленительную, чтобы пробить стену этого избирательного восприятия. Но это задача, которая делается все труднее по мере того, как число рекламных сообщений ежедневно растет. По оценкам, то, что мы можем с такой легкостью исключать рекламу из своей памяти, снижает ее эффективность на 30 процентов. (Тем не менее, цена, которую рекламодатели платят за эфирное время, продолжает расти!)

Чтобы противостоять такой тенденции, рекламодатели прибегают к самым разнообразным трюкам. В журналах они используют трехмерную рекламу, которая очень напоминает те раскладные книжки, которые были у нас в детстве, ароматические полоски и даже музыкальные микрочипы, чтобы добиться максимального эффекта. Например, во время рождественских праздников 191В7 года Carillon Importers и Brown-Forman Beverage Company встроили музыкальные микрочипы в журнальную рекламу водки Absolut и канадского виски Canadian Mist, которые проигрывали песенку Deck the Hall, если журнал был открыт на этой рекламной странице. Так как исследования показывают, что «все поражающее или пугающее, - громкий звук, вспышка света, - насильно переключает внимание на стимул»,⁸ в некоторых телевизионных рекламных роликах используют элемент неожиданности, чтобы привлечь внимание зрителей.

Совсем недавно некоторые телевизионные рекламодатели использовали пародии на другую рекламу, чтобы удивить и позабавить зрителя. Например, в 1997 году сеть закусочных быстрого обслуживания Boston Market выпустила рекламу, пародирующую ролики таких фирм из мира моды, как Calvin Klein. Снятая на черно-белую пленку, эта реклама показывала высокую, худую модель, бредущую по пустынному пляжу и бормочущую: «Как же заполнить эту совершенную пустоту?». И тут, о чудо! Из-за соседнего камня выскакивает человек и дает куда более простой ответ, чем это было в модной рекламе: «Съешь что-нибудь!»³⁹

Пороги чувствительности

Один из наиболее удивительных результатов получен в лабораториях Frito Lay, которые называются Potato Chip Pentagon. Он состоит в том, что потребители в состоянии определить такую малую разницу в толщине чипсов, как 0,008 дюйма (стандарт для плоских чипсов - 0,036 дюйма, а для чипсов Ruffles - 0,091). Очевидно, людям нравятся чипсы стандартной толщины, и они могут сказать с высокой и измеряемой степенью точности, когда чипсы отклоняются от стандарта. Но люди не обязательно могут определять другие изменения с такой же высокой точностью. Например, знаете ли вы, сколько в последний раз заплатили за пакетик чипсов, и заметите ли вы, если в следующий раз чипсы окажутся на 10 центов дороже? Этот порог, вероятно, довольно высок в свете высокой маржи, которую получает данная отрасль.

Пороги чувствительности, или ее пределы, очевидно, являются ключевым аспектом восприятия. Каждый чувственный процесс обладает верхним порогом, той точкой, выше которой увеличение интенсивности раздражителя не будет замечено, и нижним порогом, точкой, ниже которой уменьшение интенсивности раздражителя также не будет воспринято. Для специалистов по маркетингу особый интерес представляет то, что называется разностным порогом, то есть, наименьшее изменение интенсивности раздражителя, которое может быть замечено. Компания Mercedes с удивлением обнаружила, что некоторые потребители чрезвычайно чувствительны к вибрации. И некоторые из них подали на компанию судебные иски в связи с тем, что руль их автомобилей слишком сильно вибрирует. Инженеры Mercedes не видели этой проблемы, но поскольку некоторые из покупателей ее определили, у Mercedes, тем не менее, *возникла* проблема⁴⁰

Бывают случаи, когда специалисты по маркетингу не хотят выходить за границы разностного порога - определенно, такая ситуация была у Mercedes с вопросом вибрации руля автомобилей класса S. Фактически вся практика так называемого принципа «уменьшения габаритов» построена на неспособности потребителя воспринимать малые изменения, не выходящие за границы разностного порога. «Уменьшение габаритов» - один из терминов, которые не изучают в курсе MBA. Означает оно уменьшение размеров упаковки без соответствующего снижения цены, предпринимаемое таким образом, чтобы как можно меньшее число потребителей обратило на это внимание. Например, в течение 30 лет банка консервированного тунца содержала б 1/2 унций рыбы, до тех пор, пока в 1990 году StarKist не изменила упаковку. Теперь в ней тунца на 3/8 унции меньше, однако цена осталась прежней.⁴¹ В результате новая упаковка дала StarKist рост цены на 5,8 процента без привлечения внимания потребителя к этому факту. Принцип «уменьшения габаритов» - практика обмана; простое увеличение цены на такую сумму, без сомнений, вышло бы за пределы разностной чувствительности многих покупателей StarKist.

С другой стороны, бывают случаи, когда специалисты по маркетингу стараются превысить разностный порог чувствительности. Frito-Lay пришлось вести судебную тяжбу в связи с этим вопросом, когда известный певец Том Вэйтс подал иск, утверждая, что в телевизионном рекламном ролике чипсов с перцем был использован голос, создающий впечатление, что поет он. Жюри согласилось с тем, что певец в ролике поет очень похоже на Тома Вэйтса, и Том Вэйтс получил компенсацию в размере примерно 2,5 миллиона долларов. На эти деньги можно купить много чипсов. По всей видимости, разностный порог чувствительности меняется в зависимости от обстоятельств. Недавнее исследование телевизионной рекламы обнаружило, что зрители оценивают игровую рекламу на основании того, насколько она похожа на жизнь, в то время как рекламу, основанную на аргументах, они оценивают на основании того, насколько она убедительна с точки зрения фактов. Это предполагает, что зрители используют неодинаковые разностные пороги при просмотре аргументированной и игровой рекламы.⁴³ И физическое состояние человека, без всяких сомнений, влияет на разностный порог, что может объяснить некоторые невероятные заявления, звучащие в рекламе противопростудных медикаментов. Например, в одном из рекламных сообщений говорилось: «Только Dristan Sinus одновременно лечит простуду и снимает боль».⁴⁴ Фактически же American Home Products выпускает и Dristan Sinus, и CoAdvil - оба препарата содержат одни и те же активные компоненты в одних и тех же дозах. Как признает представитель компании, «с точки зрения химии они идентичны». И то же самое можно сказать еще о 85 торговых марках противопростудных препаратов, выпускаемых в США, но факт состоит в том, что потребителю, страдающему от жестокой простуды, не до таких тонкостей.

Дайте мне бутылочку «Шардоне» с виноградным листочком на этикетке

Если имитация - самая искренняя форма лести, значит, специалисты по маркетингу часто льстят ведущим торговым маркам. Pepsi напоминает по вкусу Соке, а американские автомобилестроители придают своим седанам такую форму, чтобы они походили на роскошные импортные машины. И тут все в порядке, до тех пор, пока имитаторы не становятся настолько похожими, что оказываются не в состоянии выйти за пределы порога чувствительности потребителей. Тогда это уже другой вопрос - вопрос интеллектуальной собственности и судебных разбирательств.

Такова судьба вина Turning Leaf Chardonnay, выпускаемого компанией E. & J. Gallo Winery. Предполагалось, что оно составит конкуренцию очень успешному вину Kendall-Jackson Chardonnay. И новшество компании, вино Gallo, было упаковано так, чтобы выглядеть сходно с продуктом Kendall-Jackson. Обе бутылки имеют одинаковую форму и размер, этикетки идентичны по цвету и форме, с изображенными на них красно-бурым и зеленым виноградными листочками. Этикетка Gallo обведена элегантно серебряной полоской, а этикетка Kendall-Jackson - золотой. И, конечно, выпускаются они различными, более того, конкурирующими производителями вина. Но владельцы и адвокаты Kendall-Jackson считают, что продукт Gallo легко спутать с их собственным вином, и что именно на этом был основан быстрый успех нового конкурента. В следующий раз, когда у вас будет возможность зайти в магазин, где продается калифорнийское «Шардоне», попросите показать вам обе бутылки. И посмотрите, можно ли, на ваш взгляд, отличить, с учетом порога чувствительности потребителя, вино Kendall-Jackson от продукта компании Gallo. Суд так не считает - он вынес решение в пользу Gallo!

Обучение

С восприятием тесно связано обучение, которое можно определить как изменения в нашем поведении, вытекающие из приобретенного опыта. Обучение и восприятие связаны потому, что мы можем испытать и, благодаря этому, научиться только тому, что мы восприняли. Кроме изменений в физическом поведении, обучение связано с изменениями во внутреннем поведении, то есть в чувствах, эмоциях и личных качествах. Обучение на рынках - улица с двусторонним движением, где потребители учатся благодаря опыту использования продуктов и рыночной информации, а компании учатся благодаря изучению покупателей, эффективности продаж собственной продукции и с помощью других типов обратной связи. Более того, обучение потребителей и компаний может быть взаимовыгодным и идти рука об руку, как в случае, когда Hewlett Packard работала с группами покупателей, чтобы выяснить, чего они ожидают от лазерных принтеров, а потом вывела на рынок улучшенные и удешевленные принтеры для пользователей персональных компьютеров. К счастью, это именно то направление, в котором движется маркетинг. Но он может двигаться и по другому пути, когда компании получают преимущества за счет потребителей, как, например, при использовании порогов чувствительности в случае применения принципа «уменьшения габаритов». Подумайте об этих двух возможностях в контексте цитаты из Генри Форда, которой мы открыли книгу: «Человек, который использует свои умения и конструктивное воображение для того, чтобы увидеть, как много, а не как мало он может предложить за один доллар, обязательно преуспеет». Не всякий бизнес использует маркетинг, основанный на целях, которые подчеркивались Фордом.

Чему мы можем научиться, в общем смысле, как люди, живущие в обществе, и, в частности, в ответ на маркетинговые усилия, направленные на нас? Мы учимся тому, что собой представляют предметы, и как они функционируют. Мы учимся вкусу - учимся любить некоторые вещи, такие, как шпинат или виски. Кроме того, мы учимся вкусу в одежде и общественному поведению. И мы учимся испытывать потребности и желания. Мы учимся тому, что избыток жира, сахара и кофеина в нашей пище не способствует здоровью. Этот список бесконечен. Смысл в том, что для каждого человека, живущего в обществе, маркетинг играет определенную роль в процессе его обучения.

Ассоциативное обучение

Процесс построения внутренних ассоциаций, или связей, - одна из форм обучения. Мы выстраиваем ассоциации между двумя или более раздражителями и ответом. Внутренние ассоциации представляют собой традиционный способ, с помощью которого мы понимаем получаемую информацию.

Крупнейший в стране переработчик нефти и производитель моторного масла Quaker State Oil Refining Corporation знает о важности этих ассоциаций. Верность потребителя торговым маркам Quaker State необычайно высока, и она проистекает в основном из ассоциации между Quaker State и так называемой «пенсильванской разновидностью» сырой нефти, светлой, зеленоватого цвета, которая изначально использовалась в Соединенных Штатах для переработки в машинное масло. Вера потребителей в высокое качество пенсильванского моторного масла настолько широко распространена, что многие нефтяные компании добавляют зеленый краситель в свое масло, произведенное из тexasской или ближневосточной нефти.

В своих попытках создать такие ассоциации специалисты по маркетингу используют знаки, связанные с тем, что покупатель может ожидать. Продавцы продуктов питания используют слово «легкий», чтобы сообщить о незначительном числе калорий. Аромат лимона придают чистящим жидкостям, мебели полировке, пене для ванн, чтобы передать сообщение о свежести. На рынке сверхдорогого мороженого специалисты по маркетингу используют звучащее «по-шведски» слово *Haagen-Dazs* как знак того, что у их мороженого знаменитое скандинавское качество. В действительности торговая марка Haagen-Dazs не шведская, и эти слова не имеют никакого значения ни в одном языке.

Глобальные специалисты по маркетингу должны быть очень осторожны с выбором символов, чтобы избежать возникновения относящихся к разным культурам проблем. McDonnell Douglas Corporation пришлось пересмотреть свою телевизионную рекламу, которая должна была демонстрироваться в Китае, поскольку китайское правительство было против использования в ней карты Китая - национального символа, который не должен находиться в зоне коммерции. Похожим образом, мужчина, дарящий цветы женщине, в Соединенных Штатах воспринимается как символ романтики, в то время как в некоторых арабских странах это знак смерти. Ассоциации, которые мы связываем с символами, подобными этим, часто бывают необыкновенно сильны, - но какие именно у потребителя возникнут ассоциации при столкновении с такими символами, иногда бывает трудно определить. В таких случаях может оказаться полезным использовать фокус-группы.

Процесс обучения

В определенной степени полезно ознакомиться с жаргоном бихевиористов, поскольку эта терминология может многое рассказать о том, как работает процесс обучения:

- Сигнал - раздражитель, поступающий из окружающей среды, который воспринимается как сигнал к действию.
- Мотив - сильная побуждающая тенденция, склоняющая организм к определенному типу поведения.
- Ответ - то, что возникает как реакция на пробужденную потребность.
- Усиление - то, до какой степени ответ приводит к удовлетворению.
- Сохранение - то, до какой степени некто запоминает то, чему научился.

Хотя специалисты по маркетингу не в состоянии создавать мотивы непосредственно в сознании потребителей, они могут повлиять на процесс обучения путем создания сигналов, стимулирующих обучение. Частота, с которой возникают сигналы, - один из важных факторов. Когда потребитель вновь и вновь сталкивается с одним и тем же сигналом, он с большей вероятностью запоминает его, чем, если сталкивается с несколькими сигналами одновременно. С другой стороны, массовость сигналов может вести к ускоренному обучению. Часто специалисты по маркетингу, представляющие рынку новый продукт, подвергают потребителя частым сигналам в больших дозах. Если потребитель вовлечен в процесс, это еще более способствует обучению, вот почему в мире маркетинга так популярны, например, бесплатные образцы.

В общем случае, чем больше усиление, тем лучше идет процесс обучения. Полное усиление, при котором награда дается всякий раз, когда возникает определенное поведение, приводит к ускоренному обучению. Однако частичное усиление, при котором награда дается лишь в случае некоторых ответов, ведет к обучению, которое более устойчиво. Это может означать, что, поскольку торговая марка была несколько раз использована успешно, единичный негативный опыт использования этой марки не сможет изменить отношение потребителя к ней.

Обучение с низким уровнем участия

Недавно специалисты по маркетингу обнаружили: учеба потребителей зависит от того, насколько они

заинтересованы в данном продукте. Покупка автомобиля или домашней утвари весьма важны для потребителя, но приобретение большинства товаров - нет. Покупатели относительно мало увлечены покупкой велосипедов, облицовочной ткани, зубной пасты, картофельных чипсов и многих других продуктов.⁴⁵ В случае таких малоинтересных товаров процесс обучения принимает пассивный характер. Вместо того чтобы активно разыскивать информацию, позволяющую оценить продукт до его покупки, потребители усваивают элементы информации случайно. Опорные группы оказывают мало влияния на выбор таких продуктов, по крайней мере, в случае совсем малоинтересных продуктов, которые, по всей видимости, никак не связаны с ценностями группы. Телевидение - хорошее средство донести информацию до пассивной аудитории, поскольку его характер способствует привлечению внимания, а частый показ рекламных роликов служит усвоению случайной информации, которая, так сказать, протаскивается через черный ход.

Память

Информация, которую поглощает индивидуум, представляет набор мыслительных операций, которые в среде бихевиористов известны как познавательный процесс. В этом отношении полезны два понятия: *сглаживание* и *обострение*. Сглаживание можно сравнить с забыванием: информация, которую мы удерживаем, «сжимается». Мы склонны запоминать лишь некоторые элементы нашего опыта. Например, когда мы думаем об определенной торговой марке лосьона после бритья, мы можем вспомнить, какое от него остается ощущение на коже, но мы не помним его аромата. Обострение противоположно сглаживанию: большая часть того, что мы вспоминаем, более жива и важна, чем само событие. Жжение от лосьона после бритья могло быть ощутимым, но не таким интенсивным или болезненным, как нам это вспоминается; запах, остающийся во рту после чипсов Dogi-to, не настолько силен, как в памяти некоторых потребителей.

Критерии оценки

Покупателей и потребителей можно рассматривать как людей, принимающих решения. Сигналы, воспринимаемые ими, и возникающие мотивы создают для них цель. Потребительские цели отражаются в критериях оценки, которые они применяют, принимая решение о покупке. Некоторые из современных американских критериев оценки таковы: удобство, обслуживание, соответствие здоровому образу жизни, качество. Некоторые специалисты по маркетингу эксплуатируют понятие об удобстве, например, фасуя предварительно вымытую смесь зелени для салата.

Оценочные критерии применяются и к некоммерческому маркетингу. Например, люди, жертвующие деньги благотворительным организациям, ожидают, что средства будут потрачены так, как заявлено. Выбор политического кандидата зависит от того, чего ждут избиратели от действий этого человека после того, как он займет высокое кресло. Чтобы удовлетворить потребителя, специалисты по маркетингу обязаны знать его критерии оценки настолько четко, насколько это возможно. Они должны знать число используемых критериев, важность и силу каждого из них.

В некоторых ситуациях потребители при покупке могут при принятии решения использовать лишь один критерий. При покупке автомобиля могут быть задействованы такие критерии, как стиль, безопасность, цена, надежность, сервис, экономичность, цвет, аксессуары и статус. В среднем, однако, роль играют пять или шесть критериев, и некоторые из них в процессе оценки могут быть значительно важнее, чем другие. В случае покупки автомобиля в списке потребительских приоритетов высокие позиции могут занимать цена, стиль и экономичность, в то время как цвет может оказаться значительно менее важным. И, наконец, определенный критерий может в одной ситуации покупки быть важнее, чем в другой. Например, стиль может оказывать более сильное влияние, когда человек покупает автомобиль, чем когда он приобретает часы для кухни. На рис. 6.5 показан внутренний процесс, который может происходить в ситуации покупки автомобиля. Из анализа критериев оценки может возникнуть несколько стратегий.

Если торговая марка хорошо согласуется с важным критерием оценки потребителя, это может и должно быть сообщено рынку. Например, когда вредное воздействие на здоровье холестерина стало известно широкой публике, Quaker Oats Company дала печатную рекламу, рассказывающую о свойствах ее продуктов снижать уровень холестерина: «Теперь вы знаете, что снижение уровня холестерина в вашем организме снижает риск сердечных заболеваний. Исследования показывают, что всего лишь две унции Quaker Oats в день вместе с соответствующей диетой помогут снизить ваш холестерин почти на 10 процентов. Другие исследования говорят, что этого достаточно, чтобы

снизить риск сердечно-сосудистых заболеваний почти на 20 процентов». К настоящему времени стало ясно, что это неправильное, или, во всяком случае, преувеличенное утверждение, но значительное число потребителей увеличило долю этого продукта в своем рационе. Но, пожалуйста, не поймите эту историю превратно. Всегда эффективнее (и этичнее) говорить правду. И если ваш продукт не является исключительным, вам нужно его улучшить.

Если специалист по маркетингу обнаруживает, что его продукт воспринимается в соответствии с важным критерием потребителя как плохой, он должен постараться улучшить продукт соответственно данному критерию. В борьбе за свой имидж поставщика услуг быстрого питания McDonald's столкнулся с негативным восприятием своей рекламной кампании, подчеркивающей питательность продуктов этого гиганта. Весной 1991 года компания предприняла существенный шаг к усилению своих позиций по этому критерию, представив новаторский гамбургер McLean Deluxe, в котором всего лишь 9 процентов жира, но вкус такой же (или предполагается таким же), как и у типичного бутерброда с 20 процентами жира.⁴⁶ Недавно компания добавила в свое меню фахитас из курицы, и это еще более здоровая инициатива. А в середине 90-х McDonald's открыл, что взрослые потребители воспринимают закусовые как ориентированные скорее на детей, и по этому поводу предпринял серию мероприятий по введению и продвижению новых продуктов, чтобы решить и эту проблему.

Критерий	Вес	Рейтинг (плохо . . . хорошо)					Итого
		1	2	3	4	5	
Стиль	10					X	50
Цена	9				X		36
Экономичность	8				X		32
Надежность	6			X			18
Сервис	6				X		24
Аксессуары	4			X			12
безопасность	3		X				6
Цвет	1	X					1
							179

Рис. 6.5. Критерии оценки в применении к покупке автомобиля

Еще одна стратегия - убедить потребителя в важности некоторых критериев, которые он до этого не принимал во внимание. В случае успеха эта стратегия может по-новому определить весь рынок и вывести торговую марку в лидеры. Такова история спортивных напитков, которые завоевали свою популярность в 90-е годы. Добавляя в напитки питательные вещества или витамины, их производители получают возможность утверждать, что их продукция придает потребителям энергичность. Чай со льдом Ginseng или спортивный напиток AllSport скорее дают вам энергию, чем просто утоляют жажду. Теперь из-за популярности подобных продуктов производители газировки и соков сталкиваются с тем фактом, что потребители оценивают прохладительные напитки на основании того, как они, выпив их, себя чувствуют, а не только по вкусу или способности утолять жажду.

Отношение

Отношение - это ощущение того, что какой-то объект из окружающей среды нам нравится или не нравится. Отношение состоит из трех компонентов: познавательный компонент отражает оценку характеристик объекта; эмоциональный компонент представляет собой ощущение благоприятности или неблагоприятности, вытекающее из оценки; и компонент, представляющий собой результирующее намерение или склонность к действию. С точки зрения маркетинга, у потребителей есть отношение к продуктам, торговым маркам, местам розничной продажи, продавцам и рекламе. Очевидно, что специалисты по маркетингу заинтересованы в создании у потребителей определенного отношения.

Им важно помнить, что отношение может сложиться лишь после того, как потребитель узнает о существовании продукта и о том, какими свойствами он обладает (познавательный компонент). Эмоциональный компонент отношения формируется через восприятие информации об объекте и через оценку этой информации. И отношение потребителей к таким продуктам, как охладители вина, сложится лишь после того, как повысится их информированность, - а пока потребители их не приняли. Отношение потребителя к продукту возникает из оценки способности продукта соответствовать критериям оценки. Когда продукт нам нравится, мы склонны видеть только его хорошие стороны; мы селективно отвергаем информацию о его недостатках. Следовательно, хотя

наше отношение и влияет на наше поведение, наше поведение (в данном случае покупка продукта и его использование) тоже влияет на наше отношение.

Специалистов по маркетингу беспокоит отношение потребителей, потому что благоприятное отношение ведет к благоприятному обменному поведению. Но, кроме того, они должны заботиться о намерениях потребителей. Если у потребителя разовьется благоприятное отношение, у него возникнет намерение совершить покупку, и это намерение приведет к фактической покупке. Во многих случаях, тем не менее, между отношением и поведением встают определенные преграды, которые могут аннулировать влияние отношения. Например, у человека может быть благоприятное отношение к той самой спортивной машине BMW Z3, но он может ее не купить. Причина проста: этот автомобиль для него слишком дорог. Либо человек может считать, что неразумно тратить столько денег на автомобиль.

Многое из того, что делают специалисты по маркетингу, направлено на формирование благосклонного отношения потребителя, а оно зависит от вопросов, которые мы к этому моменту уже обсудили. Рис. 6.6 показывает этапы формирования отношения, ведущего к обмену. Ничто не может быть продано или куплено до тех пор, пока потребитель не пройдет этот процесс, шаг за шагом. Конечную цель маркетинга, таким образом, можно рассматривать как обеспечение того, чтобы потребитель двигался по этапам этого процесса. И неотъемлемой частью этих усилий является взгляд внутрь «черного ящика» человеческого поведения.

Процесс принятия потребительского решения

В этой главе мы исследовали некоторые социальные, ситуационные и психологические концепции, помогающие специалистам по маркетингу понимать потребителей и их поведение как покупателей. Было бы неправильным предполагать, что само по себе восприятие, социальный класс или любая из этих концепций достаточна, чтобы объяснить поведение, возникающее при обмене. В некоторых случаях одна или некоторые из этих концепций могут доминировать в ситуации обмена. Но более реалистичный взгляд состоит в том, что все эти концепции взаимодействуют, и это проявляется в сложных, многосторонних личностных профилях Говарда Дейвиса, которые он использует, чтобы продавать различные торговые марки картофельных чипсов Frito-Lay, обсуждавшиеся в начале этой главы. То, что может показаться сиюминутным решением потребителя, в действительности оказывается результатом взаимодействия внутренних и социальных факторов. Далее мы внимательнее рассмотрим процесс принятия потребителем решения о совершении покупки.

Осознание проблемы

Первый шаг в процессе принятия решения - осознание проблемы. Оно появляется, когда потребитель воспринимает различие между действительным и идеальным состоянием. Вы обнаруживаете, что батарейка в ваших часах не работает; весы показывают, что за время отпуска вы набрали два лишних фунта; весьма привлекательная персона приглашает вас в воскресенье на обед. Все эти события создают проблемы, и они требуют решения. Они приводят к различным уровням беспокойства. Timex, Lean Cuisine и Tommy Hilfiger - все они предлагают способы решения этих проблем.

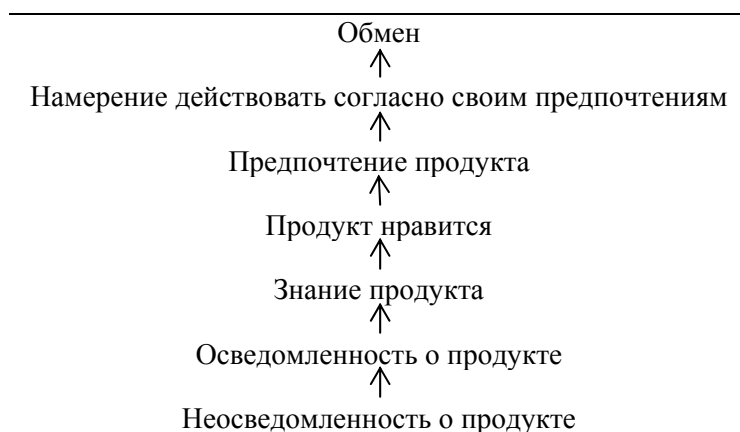


Рис. 6.6. Этапы формирования отношения

Решение некоторых проблем можно отложить, но другие проблемы быстро привлекают к себе внимание - особенно те, которые отражают существенный разрыв между реальным и идеальным

состоянием, и те, которые затрагивают важные внутренние мотивы. Когда человек осознает, что только что использовал последнее бритвенное лезвие, определенное поведение возникнет незамедлительно. Сложность решения также оказывает влияние на процесс его принятия. Покупка еще одной упаковки лезвий Gillette Sensor, марки, к которой вы привязаны на протяжении многих лет, совсем не то же самое, что покупка нового персонального компьютера, требующая рассмотрения таких вопросов, как простота в обращении, объем оперативной - памяти, доступность программного обеспечения, цена, привлекательный внешний вид, скорость процессора, необходимое периферийное оборудование, обслуживание и гарантия.

Специалисты по маркетингу могут узнать о проблемах потребителей, проведя исследование рынка. Осознание проблемы - основа хорошего маркетинга и, несомненно, сердцевина процесса принятия решения потребителем.

Мы оба часто совершаем деловые поездки и на своем горьком опыте знаем о трудностях, связанных с транспортировкой дополнительных костюмов и галстуков, обуви и толстых папок из одного аэропорта в другой. Знают об этом и производители багажных сумок. Потребности деловых путешественников - постоянный источник рыночных новаций. Один из розничных продавцов даже назвал себя Innovation Luggage, Inc., чтобы дать знать потребителям, что он специализируется на новых решениях этой старой как мир проблемы. Производитель сумок Travelpro из Бока-Ратон, штат Флорида, специализируется на чемоданах с двумя колесиками и боковой ручкой, которые снимают вес с ваших плеч. Многие из этих чемоданов помещаются в ящики, расположенные над креслами в самолетах, что говорит об осознании еще одной потребности путешественника. А Samsonite пошел еще дальше, выпустив чемоданы с четырьмя колесиками, которые еще проще перемещать в переполненном аэропорте.⁴⁷ История багажной индустрии - это постоянный поиск решений проблем путешествующего потребителя.

Поиск внутренней информации

Сталкиваясь с проблемой, потребитель в первую очередь пытается вспомнить какую-нибудь информацию, которая помогает отыскать возможные решения. То, что немедленно приходит на ум, называется *вызываемым набором*. Многие из коммуникационных средств, используемых специалистами по маркетингу, направлены на то, чтобы заставить нас вспомнить об их продуктах и торговых марках, когда у нас появится проблема. Когда вы голодны, подумайте о Snickers! Если у вас запах изо рта, подумайте о Score! Мы роемся в памяти в поисках частичек информации о возможных решениях. Они собираются и сравниваются с оценочными критериями, которые мы используем при суждении о каждом возможном решении нашей проблемы. В общем случае, если мы отыскиваем удовлетворительное решение в этом вызываемом наборе, мы принимаем решение, основываясь на результатах внутреннего поиска.

Не все проблемы имеют удовлетворительное решение в рамках вызываемого набора. В некоторых случаях мы ищем дополнительную информацию в тех источниках, которые находятся за пределами нашего сознания. Определенные обстоятельства влияют на вероятность того, что мы станем искать дополнительную информацию. Например, некоторые решения выглядят более рискованными, чем другие. Представления о риске могут диктовать широту дополнительных изысканий, которые мы предпринимаем. Определенные продукты по самой своей природе воспринимаются как связанные с риском - например, сложные устройства (музыкальное оборудование, компьютеры), дорогие товары (дома). Когда знание потребителя о существующих продуктах и торговых марках ограничено, когда потребитель знает о них и пригодных критериях оценки мало, - он чувствует, что риск высок, и ищет больше информации. Кроме того, если решение имеет для потребителя большую важность, он активнее ищет информацию во внешних источниках.⁴⁸

Поиск внешней информации

Источники дополнительной информации могут быть личностными и безличностными. За личностной информацией потребители обращаются к продавцам, друзьям, родственникам и лидерам общественного мнения - даже к докторам. Специалисты по маркетингу продуктов питания используют мнение вра-, чей, чтобы увеличить продажи. Procter & Gamble, например, посылает врачам брошюры, описывающие питательные и оздоровительные преимущества своих продуктов, и рассчитывает на их рекомендации пациентам. Kellogg Company использовала мнение врачей в своей печатной рекламе.

Безличностные источники информации тоже весьма влиятельны. Потребители обращаются к журналам, справочникам и рекламе, чтобы понять доступные им альтернативы. Рассмотрим процесс выбора персонального компьютера - мы уже обращали ваше внимание на сложность принятия решения. Выбор программного обеспечения ничуть не проще. Потребители обращаются к самым разнообразным безличностным источникам за помощью в принятии решения. Многие редакторы компьютерных журналов обнаруживают, что обзоры программного обеспечения - одни из самых популярных материалов, и многие компании выпускают толстые справочники, в которых описываются тысячи программ.

Масштаб поисков информации потребителем зависит от представлений о риске и степени неуверенности, которые связаны с покупкой: чем выше риск и неуверенность, тем масштабнее поиски. Исследования показывают, что образованные потребители с высокими доходами ищут информацию интенсивнее, чем те, кто менее уверен в себе и более обеспокоен.⁵⁰

Решение

После того как потребитель получил информацию из внутренних и внешних источников, решение может быть принято. В основном человек может ничего не предпринимать, выискивая дополнительную информацию, или выбрать одну из известных и уже рассмотренных альтернатив. Решение не покупать может возникнуть, когда кажется, что ни одна из альтернатив не ведет к удовлетворительному решению проблемы, или, что еще хуже, если покупка создает еще больше проблем. Желаемый выбор может быть связан с социальной неприемлемостью или, например, финансовыми сложностями. Когда неуверенность остается, а обстоятельства не требуют делать выбор немедленно, потребитель может начать поиски дополнительной информации.

Оценка после покупки

Потребители не останавливаются на покупке как таковой. Они оценивают степень удовлетворения, которую извлекли из принятого решения. Такая оценка не может быть произведена до тех пор, пока товар не потреблен или не использован. Опыт потребителя, вообще говоря, сильнее всего влияет на то, что он думает о продукте или торговой марке и их свойствах. Позитивный опыт усиливает позитивный взгляд, улучшает отношение и, следовательно, повышает вероятность повторных покупок. Более того, удовлетворенный потребитель может оказывать ключевое воздействие на других покупателей.

Хотя удовлетворенность или неудовлетворенность в случае некоторых продуктов может наступать немедленно (как после выпивания прохладительного напитка в жаркий день), большинство решений покупателей подвергается оценке в течение определенного периода времени. У нас есть естественная склонность убеждать себя в том, что наше решение было единственно правильным. Такая уверенность нам нужна, потому что, выбрав одну альтернативу, мы отказались от множества других. У каждой альтернативы были свои плюсы, которые мы отвергли. Такая ситуация вызывает определенное беспокойство или стесненность, которую называют внутренним диссонансом.

Люди, принимающие решение о покупке, используют самую разнообразную тактику, чтобы снизить или устранить внутренний диссонанс. Один из подходов заключается в том, чтобы найти как можно больше информации, подтверждающей правильность выбора. Теперь мы охотнее воспринимаем рекламу, чем до совершения покупки. Мы ищем положительной оценки нашего решения у окружающих. Контакт с потребителем, который предпринимается специалистами по маркетингу после факта совершения покупки, - особенно эффективный способ снижения беспокойства. Среди приемов, которые здесь используются, письма и поздравления, гарантии, бесплатный телефон для жалоб и телефонные линии технической поддержки. Кроме того, потребители могут спорить с преимуществами отвергнутой альтернативы и подчеркивать достоинства сделанного выбора. В общем случае внутренний диссонанс возникает тем чаще, чем важнее совершенная покупка, а альтернативы, которые были отвергнуты, в высшей степени желательны.

Общая картина

Процесс принятия решения потребителем в том виде, как мы его описали, кажется логичным, хотя некоторые решения с виду не укладываются в эту модель. Многие решения, такие, как, например, выбор между покупкой жевательной резинки или журнала, не связаны ни с поиском информации, ни

с оценкой. Эти решения привычны и обыденны, поскольку потребитель предварительно накопил массу информации и вполне удовлетворен опытом своих прежних покупок. В других покупательских ситуациях потребитель знает о существующих альтернативах и их свойствах, но на рынке появляется новая торговая марка. В подобных случаях может разыскиваться новая информация, которая дополняет уже имеющиеся знания. Самые значительные усилия по поиску информации требуются в случаях возникновения совершенно новой проблемы или необходимости новаторского решения, например, при покупке сотового телефона или факсимильного аппарата. Наименьших усилий, как правило, требуют часто используемые и дешевые предметы.

Процесс принятия решения, кроме того, может прерываться в любой момент внешними факторами, такими, как социальное влияние, о котором мы уже упоминали в этой главе. Например, непосредственная проблема, связанная с чувством голода, может подавляться социальным желанием не полнеть. Таким образом, вы можете пройти мимо закусочной в результате влияния, оказываемого на вас опорной группой, - возможно, кто-то обратил внимание на то, что вы слегка поправились, - или вы можете отказаться от десерта из-за собственного «идеального я» - вы хотите быть несколько стройнее, чем есть. Одновременно могут вмешаться ситуационные факторы не социального характера - у вас нет денег, в данный момент пищи поблизости нет, и так далее. Такие прерывания процесса принятия решения могут возникнуть в любое время.

Frito-Lay поняла такую возможность и справилась с ней с помощью нового ассортимента чипсов «для здорового образа жизни». Начав с тестовых рынков для торговых марок Doritos и Ruffles Light с пониженным содержанием жира,⁵¹ компания продолжила тем, что представила в национальном масштабе группу из четырех сортов диетических чипсов. Для некоторых потребителей чипсов потребность их поесть могла прерываться мыслями о жире и соли. Frito-Lay с помощью демографических исследований и применения концепций потребительского поведения разработала профиль таких людей. Это «белые воротнички в возрасте от 35 до 54 лет, зарабатывающие более 35 000 долларов». Нацеливаясь на этих потребителей, компания использовала новые базы данных, чтобы выбрать магазины с высокой долей таких потребителей. «Увеличив затраты на продвижение, запустив программы тестирования продукта в местах продаж и убедив розничных торговцев предоставить больше места этой продукции в выбранных магазинах, Frito-Lay взяла низкий старт».⁵²

Но не всегда это так легко. Специалисты по маркетингу должны помнить, что поведение потребителей сложно и индивидуально. Хотя модели предполагают логичное и предсказуемое поведение, фактически поведение может оказаться таким, что его трудно понять и предугадать. Понимание поведения потребителя - скорее искусство, чем наука, и именно оно бросает специалистам по маркетингу самые невероятные вызовы и предоставляет самые великолепные возможности. И проблемы, и возможности вырастают из наиважнейшего факта: поведение потребителей связано с самими потребителями, а потребители - люди, со всей их сложностью и индивидуальностью. По-видимому, с полной уверенностью можно сказать лишь одно: люди практически всегда что-то хотят, на что и указывает Маслоу в эпиграфе к этой главе. Неопределенность возникает, когда специалисты по маркетингу должны точно определить, чего хотят потребители в определенной ситуации. Как любил говаривать юморист Джош Биллингс: «Лучше не знать ничего, чем знать неправильно». Изучайте поведение потребителя, чтобы создавать гипотезы, но не подходите к этим гипотезам с излишней серьезностью, а то очень скоро, вероятно, обнаружите, что знание ваше неверное!

7. Сегментация, постановка целей, позиционирование

От массового маркетинга к персональному общению с покупателем

«Пятидесятые и шестидесятые были годами расцвета массового маркетинга. Был один вид безалкогольного напитка Coca-Cola для людей, томимых жаждой. Один вид краски для волос Clairol. Один вид мотелей Holiday Inn для путешественников. Семидесятые стали десятилетием сегментации и расширения ассортимента. Затем, в начале восьмидесятых, последовал узкоспециализированный маркетинг, который распределил рынок на все более мелкие группы

потребителей, выделив каждую группу покупателей со своими специфическими потребностями и запросами, требующими удовлетворения. К середине восьмидесятых Robitussin предлагал четыре вида лекарственных препаратов от четырех видов кашля... От массового маркетинга к сегментационному маркетингу, от него к маркетингу в узких нишах, оттуда к завтрашнему миру персонального маркетинга - полная трансформация маркетинга к концу восьмидесятых».

- Стэн Рэнн и Том Коллинз, «MaxiMarketing», 1987'

«Старая парадигма, система массового производства, массовых носителей информации и массового маркетинга замещается совершенно новой парадигмой, персональной системой. Будущее за персональным маркетингом «1:1», который будет характеризоваться производством для конкретного покупателя, индивидуально направленными потоками информации, полностью меняющими правила деловой конкуренции и роста. Не доля рынка, а доля покупателей станет целью деловой конкуренции - один покупатель для продавца в каждый момент времени».

- Дон Пеннерс и Марта Роджерс, «The One to One Future», 1993²

«Я называю это «паутиной рыночной стратегией». Как только они заполучили номер вашей кредитки, они заполучили вас. Используемые паутиные приемы делают очень трудным отказаться от продукта или услуги, так что становится проще приобрести их».

- Скотт Адаме, «The Dilbert Future», 1997

Как показывают приведенные выше цитаты, маркетинг на протяжении двух последних десятилетий гнался за своим Священным Граалем. Цель, согласно многим экспертам рынка, в использовании высокотехнологичных рыночных баз данных для поиска и построения персональных, постоянных отношений с *индивидуальными* покупателями.

Больше никаких масс покупателей, движущихся как стада на ландшафте деловой жизни. Это слишком обезличено. Это не дает вам приспособить свои предложения к индивидуальным потребностям, и делает ваши отношения с покупателями настолько обезличенными, что конкуренты могут с легкостью украсть их, так что вы и знать об этом не будете. Вместо этого мечты стремятся к тому, чтобы отношения с покупателем были бы похожи на личные отношения. Как с возлюбленным, например. По крайней мере, это подразумевает обложка популярной книги «The One to One Future», изображающая двух людей в профиль, нос к носу, как будто они сейчас поцелуются.

Это смелая мечта нового мира, мира, в котором покупатель чувствует себя настолько преданным продавцу, что счастлив хранить ему верность и даже платить премию за то, чтобы это делать. И эта мечта породила огромную новую отрасль прямых продаж, в которой специалисты по маркетингу мнут розничных продавцов и других посредников и используют индивидуальные носители информации и компьютеры, чтобы напрямую общаться с конечными покупателями. Но реалистична ли такая мечта? Действительно ли покупатели хотят расцеловать специалистов по маркетингу?

Давайте вернемся к действительности. Это поколение Дилберта. Мир наполняет новый цинизм по отношению к бизнесу, подогреваемый беспрецедентными масштабами увольнений и сокращений в девяностые годы и все сокращающимся периодом работы на одном месте у среднего наемного работника как в Соединенных Штатах, так и за рубежом. И часть этого цинизма теперь направлена на специалистов по маркетингу. Итак, то, что маркетинговые гуру видят как прекрасное будущее, в котором маркетеры общаются с покупателем один на один, может показаться раздражающей липкой паутиной с точки зрения самого покупателя. Почему покупатели должны наслаждаться увлекательными, почти личными отношениями с каждой из сотен компаний, каждая из которых производит десятки тысяч товаров и услуг, которые можно купить в любой, самый обычный день?

Когда гуру прямого маркетинга предсказывали, что к 1990-м продавцы будут направлять свои продукты и партии товаров отдельным покупателям, они лишь отчасти были правы. Они не принимали во внимание фактор Дилберта. И, конечно, они не вытеснили розничных продавцов из бизнеса. Хотя определенную революцию в бизнесе все-таки совершили. Случилось так, что они улучшили высокотехнологичную рыночную стратегию, основанную на простом принципе маркетинга: выделяйте более мелкие группы из большой массы покупателей. При этом вы получаете возможность подстроить свои предложения под специфические запросы и потребности покупателей. И именно этому посвящена данная глава.

Практически, с точки зрения затрат, продажа из рук в руки не всегда оказывается эффективным способом работы с продуктами и услугами на рынке. С одной стороны, компании обычно сталкиваются с проблемами масштаба, когда пытаются разбить свои рынки на более мелкие группы.

С другой стороны, многие продукты, которые однажды были разработаны и разрекламированы для всей страны, сегодня разбиваются на множество более специализированных продуктов и торговых предложений. Так что фрагментация рынка - это реальность, и на некоторых рынках эта фрагментация дошла до уровня отдельных людей. Вам как специалисту по маркетингу решать, какой уровень фрагментации имеет наибольший смысл на вашем рынке и для вашего продукта, - как с точки зрения прибыльности, так и с точки зрения пожеланий покупателя.

Революционный переход к персональному маркетингу еще не завершился, но растущая мощь компьютеризированных потребительских баз данных продолжает подталкивать рынок к более узкофокусированным продуктам и маркетинговым кампаниям. В основе такой тенденции лежит простое наблюдение, что нет двух одинаковых покупателей.

Это сразу видно на потребительском рынке. Подумайте о материальных вещах, которые есть у ваших друзей. Нет двух людей с одинаковой собственностью. Каждому потребителю нужна уникальная комбинация продуктов и услуг. Подумайте о том, насколько многочисленны люди, как широко они расселены по стране и по миру и насколько различны их покупательские привычки. Удовлетворить их потребности - совсем не тривиальная задача. В своих попытках решить эту задачу специалисты по маркетингу делят целевой рынок на более мелкие сегменты на основании некоего критерия однородности потребителей, например, пола или возраста, покупательского поведения или психологических склонностей. Многие менеджеры считают, что не могут успешно конкурировать на каждом из рынков, и в их собственных интересах сосредоточиться на нескольких сегментах, которые кажутся более привлекательными, чем другие. Это основа целевого маркетинга.

Компания Porsche послала своим потенциальным покупателям письмо следующего содержания: «Ваше превосходное общественное положение и ваш профессиональный успех как доктора наук показывают, что вы стремитесь к совершенству и качеству во всем, как и доктор Ферри Порш, создатель автомобиля Porsche... Поскольку у вас уже есть превосходный европейский автомобиль, я хотел бы представить вам другой - Porsche». Получатель письма может и не проглотить наживку, но он, несомненно, будет удивлен, что в компании Porsche знают о том, что он доктор, имеющий европейский автомобиль. Стивен Джадж из Rapp Collins Marsoa, агентства прямого маркетинга, работающего с Porsche, объясняет: «Мы смогли получить огромное количество информации о наших предполагаемых клиентах, об их профессии, уровне их доходов, типе той машины, за рулем которой они сегодня сидят, о том, где они живут и кто их соседи». Это исследование позволило Porsche выбрать 300 000 потенциальных клиентов из первоначального списка, включающего 80 миллионов автовладельцев. Шесть месяцев и 250 тысяч долларов потребовалось компании, чтобы составить этот список. Но выгоды фокусирования на этом сегменте рынка намного превысят затраты на исследование, если доктора-мужчины среднего возраста, сидящие, например, за рулем «Мерседеса», зарабатывающие более 150 тысяч в год и живущие в богатых пригородах, с большой вероятностью станут покупать автомобили компании Porsche.

Однако, прежде чем перейти к детальному обсуждению сегментации рынка, мы должны рассмотреть более широкий подход, иногда используемый специалистами по маркетингу. Вместо того чтобы делить весь рынок на мелкие и более однородные сегменты, они могут! работать с покупателями как с одной большой группой - агрегатом (совокупностью). Таким образом, специалистам по маркетингу доступны две базовые стратегии: агрегация рынка и сегментация рынка. Мы рассмотрим объекты, методы, стоимость и преимущества каждой стратегии.

Агрегация рынка - стратегия массового маркетинга

Когда специалисты по маркетингу следуют стратегии агрегации, которая называется иначе массовым маркетингом или недифференцированным маркетингом, рынок как целое не делится на отдельные сегменты. Скорее, для предложения одного и того же продукта всем потребителям используется одна маркетинговая программа. Из-за разнообразия запросов и желаний покупателей агрегационный подход к рынку не будет полностью удовлетворять каждого потенциального покупателя. Маркетологи используют эту стратегию, когда считают, что достаточное число покупателей станут покупать товар таким, каков он есть. Эта стратегия используется специалистами по маркетингу для таких стандартизированных продуктов, как сахар, многие сельскохозяйственные продукты, бензин, соль, краски и отбеливатели, а также для стандартных услуг вроде химчистки, ремонта бытовой техники, ухода за газонами и покраски домов. Кроме того, она может использоваться для некоторых продуктов, которые люди не считают стандартизированными, таких, как пиво, сигареты, кофе и моющие средства.

Рыночная агрегация используется, когда потребители не видят существенной разницы между продуктами различных производителей, то есть когда конкурирующие товары кажутся фактически одинаковыми физически и химически. Однако для того, чтобы этот подход оказался успешным, у большого количества людей должны быть одни и те же основные запросы и потребности. Кроме того, специалист по маркетингу должен быть в состоянии разработать единую маркетинговую структуру, которая будет удовлетворять различных потенциальных покупателей. Если эти два условия не выполняются, массовый маркетинг обречен на неудачу.

Организации, которые прибегают к рыночной агрегации, осознают, что у покупателей могут быть различные запросы и потребности, но, вместе с тем, они считают, что значительное число покупателей в достаточной мере похожи, чтобы обращаться с ними как с однородной группой. Короче, ожидается, что покупатели пойдут на компромисс, приняв продукт, который может и не отвечать идеально их требованиям. Примером этого подхода может служить знаменитая ремарка Генри Форда относительно потенциальных покупателей его «Модели Т». Говорят, что он, будучи твердым приверженцем массового маркетинга, как-то заявил, что покупатель «может получить машину любого цвета, пока он остается черным». Какой контраст с тем, что говорит сегодня своим потенциальным покупателям Porsche⁴.

Главное преимущество стратегии агрегации рынка возникает из более низкой себестоимости производства и маркетинга. Выпускается только один продукт, и производственные приемы не нужно менять ради различных моделей, стилей и так далее. Это в высшей степени эффективно; «Модель Т» Форда предлагала покупателям за их деньги большую стоимость, поскольку поточное массовое производство снижало себестоимость продукции. Расходы на рекламу тоже могут быть снижены, поскольку часто используется лишь одна рекламная кампания.

Несмотря на все преимущества с точки зрения эффективности и себестоимости, у стратегии агрегации рынка есть неотъемлемо присущие ей опасности. Используя подход, который может оставить неудовлетворенными какие-то запросы покупателей, специалисты по маркетингу ставят себя в ситуацию, когда конкуренты могут бросить им вызов. Это особенно верно, когда фирма обслуживает большой рынок. В попытке разумно удовлетворить потребности всего рынка специалисты по маркетингу делаются уязвимыми перед конкурентами, которые удовлетворяют эти потребности более точно. Генри Форду пришлось предложить цвет на выбор, когда это начали делать конкуренты.

Дифференцируйте ваши предложения

Специалисты по маркетингу, использующие подход агрегации рынка, часто используют стимулирование и другие маркетинговые приемы, чтобы побудить покупателя воспринимать свой продукт как отличный и лучший, чем у конкурентов. Эта стратегия известна как продуктовая дифференциация.⁵ Она связана с созданием представления об уникальности и превосходстве и, следовательно, о предпочтительности определенного продукта. В действительности продукт может ничем не отличаться от продукции конкурентов, но покупатели верят, что различия существуют. Чтобы создать такое представление в умах покупателей, специалисты по маркетингу полагаются более всего на создание позитивного образа продукта или на создание значимых для покупателя ассоциаций.

Рассмотрим бизнес банных полотенец. Сможете ли вы честно сказать, что между двумя полотенцами есть какая-то разница? В последние годы производители полотенец создали отрасль, в которой покупатели рассматривают большинство полотенец как одинаковые. Даже полотенца фирменного дизайна продавались охотникам за скидками по самым низким ценам. В своих попытках отделить свои полотенца от продукции конкурентов Fieldcrest начала продавать на рынке только наиболее модные и приносящие высокую прибыль полотенца под собственной корпоративной торговой маркой. В то время как большинство ее конкурентов пришивали метки с фирменным обозначением на все свои продукты и продавали их во всевозможных торговых точках - в магазинах скидок, в массовых торговых фирмах и в престижных универмагах, - Fieldcrest прикрепляла свою этикетку лишь на самые качественные полотенца и предлагала их рынку только через универмаги.

• При определенных условиях применение стратегии дифференциации дает больше шансов на успех. Во-первых, у покупателей должен быть какой-то способ сделать различие между предложениями двух или более конкурентов. Различия между «Фордами» и «Порше» очевидны, но можете ли вы отличить одну марку швейных игл от другой? Во-вторых, различия между конкурирующими продуктами не должны быть настолько малы, чтобы оказаться тривиальными. В-третьих, покупатель

должен интересоваться продуктом, в противном случае стратегия дифференциации не окажет на него никакого воздействия. Более того, те характеристики продукта, которые подчеркиваются специалистами по маркетингу, должны быть желанными для существенной части населения.

Продуктовая дифференциация может оказаться дорогой. Создание различия в представлении покупателя часто требует больших инвестиций в продвижение, упаковку, создание торговой марки и тому подобное. Специалист по маркетингу должен быть готов к дополнительным затратам, которые потребуются при использовании такого подхода. С другой стороны, награда за такую стратегию, если она окажется успешной, может быть существенной. Многие потребители покупают известную торговую марку Clorox, а не дешевые жидкие отбеливатели, несмотря на то, что продукты химически идентичны.

По-видимому, постепенно рынки двигаются от массового маркетинга к продуктовой дифференциации и, в конечном счете, к выделению все большего числа сегментов из одного. Фордовская «Модель Т» на сегодняшнем автомобильном рынке конкурирует со значительно меньшим числом противников, чем Porsche. Теперь, когда автомобильный рынок разбит на десятки региональных, поведенческих и психографических сегментов и на многие сотни предложений, массовый маркетинг ушел с повестки дня. Единственный способ двигаться вперед на рынке автомобилей - фокусироваться уже и точнее, чем конкуренты - как это делает Porsche в своей новой кампании прямой почтовой рассылки. Когда такая логика расширяется на другие продукты, это подразумевает, что конкуренция толкает компании ко все более конкретным целям и большему числу сегментов, возможно, при еще больших маркетинговых издержках. Фактически именно так разворачиваются события. Определенно, с каждым годом появляется все больше продуктов и сегментов. Дифференцированный маркетинг - сложная игра, и последний ход пока не ясен. Действительно ли все закончится персональным маркетингом «один на один»? Различия между личными отношениями и бизнесом делают такую возможность маловероятной. Однако определенно есть пространство для маневра между сегодняшними усилиями по сегментированию рынка и этим идеальным личностным подходом.

Возрождение массового маркетинга?

Противореча самим себе, мы собираемся сделать непопулярный прогноз: мы видим будущее, далекое от персонального маркетинга «один на один», будущее, в котором массовый маркетинг возродится и займет свое место среди прочих рыночных стратегий. Фактически мы думаем, что уже видим явные свидетельства возрождения массового маркетинга.

Для развития воображения

Мегамассовый маркетинг

Интересный поворот массового маркетинга предлагается стратегией *массовой настройки*, при которой подстроенные под покупателя товары и услуги продаются средствами массового маркетинга. Как такое может быть? Проще всего пояснить это на примере, так что мы собираемся дать вам домашнее задание. Сходите в «Макдональдс» (или похожий ресторан быстрого обслуживания) и изучите меню, которое, наиболее вероятно, представлено на светящемся табло над кассами. Этот ресторан ориентирован на массы, и его меню простое и ограниченное, что облегчает задачу накормить миллионы потребителей. Это массовый маркетинг. Но теперь подойдите поближе к кассам и послушайте, что заказывают люди. За несколько минут вы можете понаблюдать за 10 или более заказами. И если вы это сделаете, то заметите нечто замечательное: при всей их схожести каждый заказ уникален!

Это происходит потому, что даже маленький, стандартизированный ресторан предлагает посетителям в меню десятки уникальных комбинаций блюд и напитков. Рестораны являются классическим примером массовой подстройки, поскольку они традиционно производят продукты на заказ. Но в наши дни быстро появляются и другие примеры, такие, как «блокнот предпочтений гостя», используемый в гостиницах Ritz Carlton. (Все сотрудники носят с собой эти блокноты и делают в них пометки по мере того, как узнают что-то новое о предпочтениях гостей. Затем эта информация хранится в базе данных и используется при обслуживании данного клиента в будущем).

Если вы можете придумать способ производить подстроенный под специфические потребности продукт или услугу, который будет предлагаться в вашей отрасли без повышения цен или сужения

привлекательности, значит, вы тоже можете производить массовую подстройку. Позже в этой главе мы столкнемся с дополнительными примерами этого нового способа персонализации массового маркетинга.

Сегментация рынка - стратегия деления рынка

Когда специалисты по маркетингу используют стратегию сегментации, они видят некоторый рынок состоящим из многих более мелких частей, которые, в свою очередь, обладают определенными общими характеристиками. Таким образом, сегментация рынка связана с разбиением большого неоднородного рынка на более мелкие и более однородные сегменты, как это сделала компания Porsche, когда сфокусировалась на 300 тысячах из 80 миллионов американских автовладельцев. При этом, чтобы соответствовать конкретным запросам каждого сегмента, разрабатываются отдельные маркетинговые программы, относящиеся, как правило, к различным товарам. Таким образом, компания способна предложить продукт и структуру маркетинга, которые «соответствуют» относительно однородной части рынка. В результате сегментация рынка приводит к лучшему соотношению между тем, что специалист по маркетингу предлагает, и тем, что требуется покупателю.

Однако у этого подхода есть и свои недостатки. Увеличиваются затраты на исследования пропорционально количеству исследуемых сегментов. Растет себестоимость, поскольку производится меньшее количество продукции и теряется эффективность массового производства. И, наконец, продажи в одном сегменте могут быть принесены в жертву ради обслуживания другого сегмента, - например, введение компанией Coca-Cola напитка Cherry Coke снизило продажи напитка Dr. Ribb. Однако в целом сегментация обеспечивает лучшее соответствие продукта его покупателю, но не бесплатно.

Рынки могут разбиваться на сегменты многими способами, что мы вкратце обсудим. Специалисты по маркетингу ищут различающиеся группы покупателей внутри целого рынка. Иногда таких групп не существует - то есть рынок полностью однороден (рис. 7.1). На одном конце спектра, например, рынок эластичных бинтов. Поскольку нет распознаваемых групп покупателей с различающимися потребностями на этом рынке, правильным подходом тут будет агрегация рынка. На другом конце спектра - плотники, строители, портные и обивщики мебели, сталкивающиеся с весьма разнообразными запросами потребителей, поскольку у каждого человека свой уникальный набор требований. Специалист по маркетингу может попытаться обслужить все, многие или некоторые из этих разнообразных запросов рынка. Однако, как уже отмечалось, стоимость, вероятно, будет выше; тут мало возможностей для массового производства, и это одна из причин, почему дома и автомобили «Порше» так дороги.

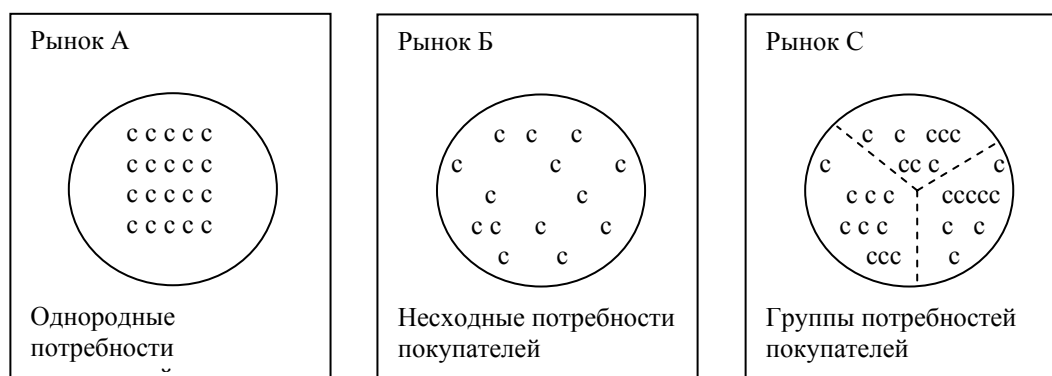


Рис. 7.1. Основные модели предпочтений продукта

Для того чтобы сегментация рынка давала положительный эффект, специалистам по маркетингу нужно найти модель однородности, по которой предпочтения покупателей формируют различные группы. На рис. 7.1 показаны различные модели потребительских нужд. И только рынок С определяет группы покупателей, которые могут быть объединены в группы, сегменты рынка.

Эффективное использование сегментации рынка

Сегментация рынка не всегда оказывается наилучшей стратегией. Для того чтобы она была эффективной, специалисту по маркетингу следует ответить на ряд вопросов.

1. Можно ли идентифицировать и измерить рынок?

Специалисты по маркетингу должны быть в состоянии определить, кого из покупателей можно включить в определенный сегмент рынка. Должны существовать общие характеристики, позволяющие включить покупателя в группу или исключить его из нее, и эти характеристики должны быть измеримы. Как специалисты по маркетингу могут отыскать и измерить соответствующих покупателей? Это сложно, может быть, даже невозможно - хотя специалисты по маркетингу контактных линз и шампуней думают, что могли бы это сделать.

Аналогично, исследователи обнаружили, что порядок рождения детей влияет на их потребительское поведение.⁶ Например, первенцы больше стремятся к успеху в жизни и, как следствие, проявляют повышенный интерес к бизнес-ориентированным услугам, таким, как деловые займы и семинары по открытию собственного бизнеса. Но, скажем, вы хотите разослать им прямые почтовые предложения книги по предпринимательской деятельности. Составить такой список будет весьма сложно.

Напротив, компания Gaines Foods продает свой корм для собак на четко определенном сегменте рынка. Компания обнаружила, что многие владельцы собак думают о своих питомцах как о четвероногих людях со своими особыми запросами. Эти владельцы благосклонно отвечают на усилия компании, поскольку она сформулировала модели возраста и активности их собак. На рынке присутствуют четыре продукта этой компании под торговой маркой Cycle, и каждый из них разработан, чтобы соответствовать запросам определенного сегмента: «Cycle 1» для щенков, «Cycle 2» для взрослых молодых собак, «Cycle 3» для собак с ожирением, «Cycle 4» для старых собак. Покупатели собачьего корма знают возраст и состояние своих питомцев и могут сделать правильный выбор в магазине, когда Gaines маркирует свой корм таким образом.

2. Достаточно ли велик сегмент, чтобы приносить прибыль?

Поскольку сегментация рынка может оказаться дорогой, нет смысла разрабатывать для этого уникальную маркетинговую программу. Сегмент может быть недостаточно велик, чтобы привести к прибыльным продажам. Некоторые сегменты малы, но при этом обладают достаточной покупательной силой, чтобы быть прибыльными. Например, лишь около 10 процентов меховых пальто покупаются мужчинами, но потенциальная прибыль на этом маленьком сегменте очень высока.

Один из сегментов, показавших, что он достаточно велик, чтобы быть прибыльным, образуется людьми с избыточным весом, не собирающимися в связи с этим что-то предпринимать. Американская ассоциация здоровья классифицирует 62 миллиона американцев как имеющих избыточный вес, и эта цифра растет быстрее, чем растет в целом население. Этот факт в течение десятилетий поддерживал развитие диетической отрасли. Но сегодня некоторые специалисты по маркетингу выделяют тех толстяков, которые не желают больше бороться со своим ожирением. Фирменные журналы и каталоги с такими названиями Aга-plestuff и ВВW-для Крупных Прекрасных Женщин - обеспечивают именно этот сегмент.

3. Доступен ли рынок?

Для того чтобы стратегия сегментации имела успех, у специалистов по маркетингу должна быть возможность эффективно общаться с представителями каждого сегмента, попавшими в поле их внимания. Некоторые сегменты, хотя они могут быть достаточно велики, оказываются недостижимыми. Например, потенциальные покупатели дорогих часов вряд ли читают один и тот же журнал или смотрят одну и ту же телевизионную программу. Следовательно, значительная часть затрат на продвижение продукта или услуги окажется бессмысленной, поскольку окажется направленной на людей, не заинтересованных в продукте. Сравните это со способностью мебельных компаний общаться со своими покупателями с помощью таких журналов, как *Metropolitan Life* и *Better Homes and Gardens*. Иногда, чтобы сделать рынок доступным, можно первоначально использовать прямой маркетинг. Инвестиции Porsche в составление списков потенциальных покупателей дают компании лучший доступ к рынку, чем у ее конкурентов.

Дуглас Фьюгейт, профессор маркетинга из Western Kentucky University, указывает, что

гомосексуалисты и лесбиянки в Соединенных Штатах образуют сложный целевой рынок, поскольку до него непросто добраться. Он пишет, что «в некоторых случаях это можно сделать с помощью мероприятий по продвижению продукта в местах торговли. Например, в Южном Майами-бич владельцы ресторанов выставляют в окнах розовые круги, чтобы показать отдыхающим гомосексуалистам, что им здесь рады». Но он обнаружил, что достичь более широкой аудитории с помощью электронных и печатных носителей информации часто оказывается труднее, поскольку для этого требуется использовать «легко определяемую технику кодирования, такую, как однополюсные пары, и исключение традиционного ролевого поведенческого поведения». Но, поскольку носители информации часто обращаются и к гомосексуалистам, и к гетеросексуальным людям, «существует риск негативного восприятия и экономического давления гетеросексуального сообщества».

В обществах, в которых сексуальная ориентация является предметом твердых ценностей, сегменты, хотя бы частично определяемые сексуальной ориентацией, достижимы с большим трудом. Телефонные компании, осуществляющие междугородную и международную связь, тем не менее, находят способ обойти эти трудности, что показывает кампания по продвижению услуг, предпринятая оператором MCI. Компания разработала специальное предложение, нацеленное на владельцев гей-бизнеса и использующее список членов Национального делового союза геев и лесбиянок. Проблема была решена.⁸

4. Отзывчив ли сегмент?

Если сегмент не станет отвечать на маркетинговые усилия, нет причин разрабатывать для него уникальную маркетинговую программу. Ясно, что покупатели сегмента должны быть готовы совершить покупку продукта в ответ на определенную программу маркетинга. Например, Орвилл Реденбахер обнаружил отзывчивый сегмент для своего «попкорна для гурманов», который легче, пушистее, нежнее и крупнее, чем обычный попкорн. Он работает на рынке, который готов платить больше за лучшее качество. Однако весь остальной попкорн - это массовый рынок.

5. Ожидается ли, что сегмент не будет меняться слишком быстро?

Разработка и осуществление маркетинговой программы, адресованной определенному сегменту рынка, требуют времени. Чтобы она была прибыльной, сегмент на заметном временном периоде должен быть устойчивым в отношении запросов и потребностей его покупателей. Если это не так, стратегия, выбранная специалистом по маркетингу, может оказаться непригодной для этого сегмента. Некоторые рынки, например, рынки одежды и аксессуаров, известны своим непостоянством, и к ним следует подходить с большой осторожностью.

Потенциальные основы для рыночной сегментации

Как сегментируется рынок? Этот вопрос одновременно сложен и важен. Он сложен, потому что существует множество способов работать с сегментом рынка, и не всегда очевидно, какой из них выбрать. Он важен, потому что способ, которым вы сегментируете рынок, часто определяет успех вашей рыночной стратегии. Кроме того, из новых способов сегментации рынка возникает много новых продуктов. На рис. 7.2 перечислено множество способов сегментации рынков.

Творческие подходы к сегментации предлагают специалистам по маркетингу существенные возможности.

Мы хотим убедиться, что вы задумались об этом сегменте. Как вы видите, новаторская сегментация - главный секрет маркетинга. Большинство специалистов по маркетингу гонится за одними и теми же рынками, поскольку смотрят на рынок теми же глазами, что и конкуренты. И, следовательно, они должны играть - выигрывая или проигрывая - по одним и тем же правилам. Лишь тот, кто находит новый взгляд на рынки, способен изменить правила и играть за пределами границ, установленных конкурентами.

Таким образом, мы хотим, чтобы вы тщательно изучили следующий материал, касающийся того, как сегментируются рынки, - а затем сделали все возможное, чтобы его переписать! Мы надеемся, что к тому времени, когда мы начнем работать над третьим изданием этой книги, радикальные новые стратегии сегментации рынков ваших компаний заставят нас полностью переделать всю главу.

Возраст	моложе 6, 6-11, 12-19, 20-34, 35-49, 50-64, 65+
Пол	мужской; женский
Доход	менее \$5000 долларов, 5000-10 000 долларов, 10 001-20 000 долларов, 20 001-30 000 долларов, 30 001-50 000 долларов, более 50 000 долларов
Род занятий	административный, профессиональный, офисный служащий, торговый, технический и так далее
Образование	менее 8 лет, 9-11 лет, высшее, высшее техническое, 1 - курса колледжа, 3 - 4 курса колледжа, выпускник колледжа, ученая степень
Размер семьи	1-2 человека, 3,4, 5+
Семейная жизнь	Молодые одинокие люди, молодые супруги без детей, молодые супруги с детьми младше 6 лет, молодые супруги с детьми старше 6 лет, супруги с детьми на иждивении, взрослые люди с самостоятельными детьми, пенсионеры, вдовы и вдовцы
Вероисповедание	католики, иудеи, протестанты
Национальность	американцы, британцы, немцы, китайцы, японцы, итальянцы, французы, испанцы, скандинавы, латиноамериканцы, восточные европейцы
<i>Географические переменные</i>	
Регион	северо-восток, средний запад, запад, юго-запад, атлантическое побережье, горные районы
Плотность населения	города, пригороды, сельские районы
Климат	теплый, холодный
Население	менее 5 000 человек, 5 000-20 000 человек, 20 001-50 000 человек, 50 001-100 000 человек, 100 001-250 000 человек, 250 001-500 000 человек, 500 001-1 000 000 человек, более 1 миллиона человек
Поведенческие базисы	
Статус потребителя	не является потребителем, бывший потребитель, потенциальный потребитель, потребитель-новичок, постоянный потребитель
Лояльность марке	верен, не верен
Частота использования	часто использует, редко использует, не использует
Желаемые преимущества (рынок зубной пасты)	вкус, предохранение от кариеса, цена
Личные характеристики	общительность, эгоизм, амбициозность
Образ жизни (американские мужчины)	тихий семейный человек, традиционалист, ворчун и так далее
Социальный класс	высший, средний, низший
Повод покупки	особый, обычный
Готовность купить	неуверенность, информированность, интерес, заинтересованность в покупке

Рис. 7.2. Часто используемые базисы сегментации рынка

Мы работаем с рядом клиентов, которые прямо сейчас делают революционные шаги в сегментации рынков. Они переопределяют потребительские сегменты, основываясь на понятии однородной группы. Эту новую концепцию мы разъясним в заключении этой главы.

Описательный базис сегментации рынка

Один из наиболее часто используемых методов деления рынка - демографическая или социально-экономическая сегментация. Демографические переменные включают возраст, пол, размеры семьи, семейное положение, расовую принадлежность, вероисповедание и место жительства; среди социально-экономических характеристик - доход, род занятий и образование. Эти переменные наиболее полезны для описания сегментов рынка, поскольку они легко измеримы и часто оказываются хорошими индикаторами потребительских желаний, запросов, предпочтений и способов использования продукта. Вот несколько примеров:

- Заметив, что число молодых людей в возрасте от 20 до 24 лет, имеющих проблемы с кожей, сегодня превышает число подростков с такими проблемами, Richard-son-Vicks ввела новый продукт для взрослых Clearasil Adult Care. Сегодня взрослые - важный рыночный сегмент для отрасли, производящей средства от угрей, о чем мы и говорили в главе 6.
- Узнав, что 15 процентов потребителей кухонной утвари - мужчины, сеть магазинов кухонной утвари из Сан-Франциско Williams-Sonoma приобрела списки рассылки таких мужских журналов, как *Gentlemen's Quarterly*, чтобы поднять объем продаж по каталогам.
- С ростом «серебряного» сегмента пожилых людей Selc-how and Richter вывела на рынок версию своей настольной игры Scrabble с клетками, на 50 процентов превышающими по размеру обычные.

Географические различия - другой часто используемый базис сегментации рынка. В этом случае рынок делится в соответствии с местом жительства покупателей, от которого зависят многие их запросы и потребности. В качестве основы сегментации специалисты по маркетингу используют национальность, штат, регион, страну, город или даже район. Например, жители Новой Англии съедают в среднем 23,1 кварты мороженого в год, что больше, чем съедают потребители в любом

другом регионе. На солнечном юго-востоке среднее потребление составляет лишь 11,57 кварты. Что вы пьете, тоже может зависеть от того, где вы живете. На юге с его 32 процентами населения потребляется 48 процентов чая и лишь 21 процент вина. На северо-востоке 22 процента населения выпивают 19 процентов чая и 30 процентов вина.

Специалисты по маркетингу, работающие на международных рынках, просто вынуждены производить географическую сегментацию. Традиционным многонациональным подходом к сегментации будет разбить весь мир по политическим границам и создать отдельную структуру маркетинга для каждой страны. Однако, учитывая, что в мире существует, по меньшей мере, 125 стран, трудность работы с каждым таким сегментом как с отдельным рынком становится очевидна. Многие компании группируют страны в сегменты, но это не всегда приемлемо. Посмотрите на страны Среднего Востока: Иран, Ирак, Саудовскую Аравию, Кувейт, Объединенные Арабские Эмираты, Египет, Сирию, Израиль и Ливию; все они весьма различны. Эмираты, например, формально не имеют законов о бизнесе, в то время как юридическая система Египта весьма старая и основывается на французском законодательстве. Более того, все эти рынки в высшей степени националистичны по своей культуре, что создает еще большую неоднородность. Хотя постороннему наблюдателю они видятся культурно близкими, сами они рассматривают друг друга как разные страны и даже как враги, чему свидетельствуют ирано-иракская война и вторжение Ирака в Кувейт. Хотя географическая сегментация, основанная на группировке наций, часто используется при делении мира, это не лучший метод; он упускает из виду много политических и культурных различий, которые существуют между странами.

Поведенческая основа сегментации рынка

Описательные факторы могут быть полезной основой при делении рынков; тем не менее, эти переменные поверхностны. Поведенческие переменные могут дать специалисту по маркетингу более глубокое проникновение в мотивацию потребителей из определенного сегмента рынка. Следовательно, поведенческие факторы могут быть более мощным средством сегментации рынков, чем только описательные факторы. Их можно считать определяющими переменными, в то время как описательные переменные являются переменными классификационными, то есть теми, которые «классифицируют» потребителя как члена определенного рынка, но не определяют, что он будет покупать.

Одна из основ сегментации рынка - статус покупателя. Некоторые из участников рынка никогда не пользовались продуктом или торговой маркой, представляемой специалистом по маркетингу. Эти потребители представляют собой особую группу, поскольку их нужно убедить изменить свое покупательское поведение, - а они склонны сопротивляться таким переменам. Если доктор, получивший письмо от Porsche (которое было описано в начале главы), всегда предпочитал машины MG, будет трудно убедить его в том, что другая спортивная машина лучше. Кроме того, существуют бывшие потребители, те, кто переключился на другой продукт или торговую марку. Представления этой группы тоже нужно изменить, - и эта задача не простая. Новые покупатели - еще один сегмент, и этот сегмент с большой вероятностью будет более отзывчив на маркетинговые усилия.

Процент женщин, покупающих мотоциклы, вырос с 7,5 до 10 процентов рынка за последнее десятилетие. Специалисты по маркетингу в области мотоциклов предприняли шаги, чтобы привлечь больше тех женщин, которые традиционно не являлись их покупателями. Первый шаг - поднять «мотоциклетное сознание» с помощью миллионной кампании по продвижению, спонсорами которой стали четыре ведущих японских производителя: Honda, Yamaha Motor Corporation, Suzuki и Kawasaki. Целью кампании, которая называлась «Открой для себя современный мотоцикл», было избавиться от образа «мотоциклетной мамы» и показать езду на мотоцикле как отдых, соответствующий женской природе. По-видимому, это сработало: в 1987 году женщины приобрели 21 процент маленьких мотоциклов модели 250 Baby Ninja производства Kawasaki Motor и 16 процентов более мощных мотоциклов 650 Savage производства Suzuki. (Да, эта доля продаж продукта значительно выше, чем прежние 10 процентов рынка, поскольку 250 Baby Ninja и 650 Savage нацелены на покупательниц.)

В более противоречивом примере многие специалисты по маркетингу стремятся пробудить в нас любовь к приключениям, - по крайней мере, во взрослом сегменте Соединенных Штатов, состоящем из людей, соглашающихся со следующими утверждениями:

- «Мне часто нужно душевное волнение»
- «Я люблю пробовать новое»
- «Я люблю, когда в моей жизни много возбуждения»

Если вы проанализируете данные опроса, собранные системой выбора Simmons Research Bureau и программой VALS2 SRI Consulting, то обнаружите, что 11,7 процента взрослого населения США соглашается со всеми тремя этими утверждениями. Эти люди стремятся к возбуждению и, следовательно, с большей вероятностью, чем большинство, станут заниматься опасными видами спорта, такими, как затяжные прыжки с парашютом и прыжки с моста с помощью эластичного троса. В результате маркетинговых усилий таких компаний, как Primal Instinct и Palo Alto, которые помогают людям прыгать с воздушных шаров, мостов и утесов, все большее и большее число потребителей пробует свои силы в таких приключениях.

Кроме того, сегменты могут основываться на лояльности торговой марке - такое потребительское поведение специалисты по маркетингу любят больше всего! Некоторые покупатели хранят марке верность. Другие постоянно переключаются с одной марки на другую; их следующая покупка абсолютно непредсказуема. Естественно, специалистам по маркетингу нравится верность покупателей их торговым маркам. Они привлекают покупателей попробовать определенные продукты с помощью таких стратегий как, например, предоставление бесплатных образцов, в надежде на то, что верность марке будет развиваться. Подобная верность возникает, когда между свойствами продукта или марки и запросами покупателя существует сильное соответствие. Кроме того, маркетологи постоянно пытаются поддерживать лояльность покупателей, у которых уже возникло предпочтение к их марке. Послепродажное обслуживание и внимание к качеству продукта способы этого достичь.

Сегментация рынка по способу использования продукта связана с разделением потребителей продукта на тех, кто им пользуется постоянно, на тех, кто его использует редко, и тех, кто им вообще не пользуется. Специалисты по маркетингу, изучающие использование своего продукта, часто обнаруживают, что здесь работает принцип «80 - 20». На 20 процентов рынка приходится 80 процентов продаж. Хотя это правило не может прилагаться к каждому продукту, оно показывает важность довольно малых групп покупателей для процветания многих фирм.

На рис. 7.3 показаны результаты двух исследований, между которыми лежат 20 лет, свидетельствующих о покупательском и потребительском поведении для 16 категорий продуктов. Потребители разделены на «пассивную половину» и «активную половину», в зависимости от того, оказывалось ли, что они пользуются продуктом чаще, чем в среднем для категории, или реже. Было обнаружено, что в некоторых категориях продуктов, таких, как кола, замороженный апельсиновый сок или виски бурбон, есть сегменты, в которых одна «активная» семья приобретает продукта столько же, сколько восемь «пассивных» семей. Это ясно иллюстрирует значение сегментации по потреблению. (Для нас менее ясно, почему при этом данные показывают тенденцию к отказу от пользования туалетной бумагой. Действительно ли 5 процентов американских потребителей ею вообще не пользуются? Либо люди более странные существа, чем нам думается, либо что-то не так с данными. Действительно, в маркетинге лучше быть скептиком. Давайте допускать, что верно и то, и другое - и люди странные, и данные не хороши!)

Активная половина покупателей - та, которая часто использует продукт, - особенно привлекательна для многих специалистов по маркетингу, поскольку ее часто бывает относительно легко найти и измерить. Например, универсальные магазины могут анализировать поведение покупателей, банки могут оценивать, как используются их услуги, и многие синдицированные поставщики услуг - предоставлять информацию о постоянных покупателях потребительских продуктов.

Продукт	Пассивная половина		Активная половина		Не покупатели	
	1962'	1982°	1962'	1982''	1962''	1982'
Мыло и стиральный порошок	19%	25%	80%	75%	2%	6%
Туалетная бумага	26	29	74	71	2	5
Шампунь	19	21	81	79	18	6
Бумажные полотенца	17	25	83	75	34	10
Маргарин	17	23	83	77	11	12
Злаковые хлопья	13	20	87	80	4	14
Печенье	15	17	85	83	27	26
Замороженный апельсиновый сок	11	16	89	84	28	32
Колбаса	16	18	84	82	3	31
Кола	10	17	90	83	22	33
Средства для укладки волос	12	19	88	81	54	47
Пиво	12	13	88	87	67	59
Напитки со вкусом лимона	9	13	91	87	42	61
Корм для собак	13	19	87	81	67	70
Тоник для волос	13	25	87	75	52	78
Бурбон	11	5	89	95	59	80

"Данные *Chicago Tribune*

' Исследование средств массовой информации и рынков компании Simmons . Источник: Виктор Дж. Кук-младший, Вильям А. Миндак, "В

Рис. 7.3. Примеры сегментации по использованию продукта

Все более популярным делается крайне мощный подход к сегментации рынка, называемый сегментацией на основании выгоды. Этот подход сосредоточивается на главной выгоде, которую ищет покупатель. Маркетолог анализирует информацию о запросах покупателей и переводит эту информацию в маркетинговые программы, которые готовы удовлетворить эти запросы. Этот подход предполагает, что различия в тех выгодах, которые ищет покупатель, являются основной причиной существования различных рыночных сегментов. Хотя потребители ищут в покупаемом ими продукте так много выгод, как только возможно, значение, которое они придают разным выгодам, может заметно меняться. То есть покупатели не так часто ожидают, что продукт предоставит им все выгоды сразу; они, скорее, ищут одной главной выгоды. Покупатели джинсов Levi's ищут в продукте «носкость»; покупатели универсального клея Elmer Glue-All ищут «клейкость»; а покупатели конструкторов Lego ищут «потенциальную возможность». Как однажды заметил один восприимчивый специалист по маркетингу, «покупателю не нужны сверла, ему нужны дырки». При использовании сегментации, основанной на выгоде, специалист по маркетингу должен определить ту основную потребность, которую покупатель стремится удовлетворить, и приложить это знание к разработке программы маркетинга. Продавать Porsche на основе экономии топлива было бы пустой тратой времени, вне зависимости от того, насколько точно выполняется маркетинговая программа.

Исследование, проведенное среди менеджеров, занимающихся маркетингом, обнаружило, что 65 процентов специалистов соглашается с тем, что вкусы покупателей относительно определенных продуктов и услуг становятся все более схожими по всему миру.¹⁰ Покупатели из разных стран отличаются с точки зрения демографии и культуры, но они могут искать одни и те же выгоды. Nestle, например, обнаружила, что заботы владельцев кошек относительно их питания одни и те же по всей Европе. Сосредоточившись на всеми признаваемой независимости характера кошек, Nestle создала общеевропейскую кампанию для своего сухого корма Friskies, которая подчеркивала, что сухой корм лучше, чем влажный, учитывая равнодушие кошек к еде (сочный корм высыхает прежде, чем кошка его съедает).

Для деления рынков используется и личностная сегментация. Ее базовая концепция заключается в том, что если личностные сегменты могут быть обнаружены, то продуктам и торговым маркам можно придать «личностный» характер, соответствующий различным персональным запросам. Таким образом, специалисты по маркетингу пытаются использовать определенные персональные склонности - доминирование/пассивность, консерватизм/либерализм, импульсивность/вдумчивость и тому подобное - для того, чтобы определить сегменты рынка. Однако множество усилий в этом направлении привело к разочарованиям; индивидуальные склонности, по-видимому, мало помогают в понимании поведения покупателей."

Ранее специалисты по маркетингу смотрели на индивидуальность с иной точки зрения и находили более обещающие способы определения рыночных сегментов. Этот метод, который называют сегментацией по образу жизни, или психографической сегментацией, делит рынок на сегменты исходя из того, как потребители живут, а это отражено в их ценностях, отношении и интересах. Рис. 7.4 предлагает некоторые измерения, на основании которых можно судить об образе жизни.

Исследуя модели образа жизни покупателей, специалисты по маркетингу определяют три вещи: деятельность, интересы и мнения. Мнения включают в себя верования, отношения или ценности. Стенфордский исследовательский институт (SRI) совместил демографические переменные и переменные образа жизни (обозначаемые VALS - аббревиатура английских слов Values и Lifestyles), чтобы создать психографические портреты девяти категорий американцев. Институт провел почтовый опрос, собрав ответы 1600 взрослых американцев.

Деятельность	Интересы	Мнения
Работа	Семья	Самостоятельные
Хобби	Дом	Социальные вопросы
Общественные события	Работа	Политика
Отдых	Общество	Бизнес
Развлечения	Отдых	Экономика
Членство в клубе	Мода	Образование
Общество	Пища	Продукты
Покупки	СМИ	Будущее
Спорт	Достижения	Культура

Рис. 7.4. Измерения образа жизни

Анализ данных привел к возникновению четырех широких категорий - люди, движимые потребностями; люди, ориентированные вовне; люди, ориентированные внутрь себя, и люди, сочетающие в себе ориентированность вовне и внутрь. Эти категории далее были поделены по образу жизни на девять сегментов, каждый из которых характеризуется своими особыми наборами ценностей, потребностей, верований, мотивов, чаяний и особых взглядов.¹² Не так давно SRI обновила VALS, основываясь на новом опросе, VALS2. Эти два опроса особенно популярны среди специалистов по рекламе, хотя некоторые специалисты по маркетингу считают, что это пустая трата времени. (Мы специально обсудим VALS в конце этой главы.)

Некоторые свидетельства предполагают, что категории VALS имеют своих двойников и в других странах.¹³ Были обнаружены три межкультурных психографических сегмента: мыслящих глобально, смешанно и провинциально. Первый сегмент делается все более важным для специалистов по глобальному маркетингу, включая международных поставщиков таких модных товаров, как Gucci, Louis Vuitton, Burberry и Hermes.

Другие основания для сегментации

Иногда специалисты по маркетингу используют сегментации по социальным классам. Как отмечалось в главе 6, социология предполагает много способов деления населения на классы, и ни одна система не принимается безоговорочно всеми. Но в основании любого деления населения на классы лежит очевидная однородность ценностей, мыслей, отношений, образа жизни и поведения внутри класса. Без сомнений, 300 тысяч получателей писем от Porsche во многом схожи. Один из способов рассматривать стратегию этой компании - видеть в ней сегментацию автомобильного рынка, основанную на классах.

Немецкий производитель домашней бытовой техники Braun AG сегментировал американский рынок по социальным классам и нацелился на молодых «нуворишей» из высшего класса, чье показное потребление и глубокий карман соответствуют высокому качеству и стильному европейскому дизайну этой марки. Несмотря на то, что эта бытовая техника на 10 - 30 процентов дороже американских аналогов, продается она хорошо.

Торжественные события в жизни людей также могут быть использованы для сегментации рынка. Определенные события имеют особое значение. Такие, как окончание учебного заведения, женитьба, выход на пенсию, так же, как отпуск или другие особые случаи, часто связаны с использованием особых продуктов. Конфеты, часы, поздравительные открытки могут продаваться покупателям сегментов, базирующихся на особых поводах. А вот Hallmark Cards помогает сделать каждый день особым, продавая то, что можно назвать «открытками без повода», которые далее делятся на повседневные открытки и дружеские открытки. Идея состоит в том, что многие потребители считают, что существует слишком мало специальных поводов и слишком мало возможностей подумать о своих друзьях и семьях. Так почему бы не сделать отсутствие повода поводом для того, чтобы послать соответствующую открытку?¹⁴ Удивительно, насколько пластичной может быть сегментация рынка, если у вас достаточно развито рыночное воображение!

Уровень готовности покупателя - другое полезное основание для сегментации. Иногда покупателей можно классифицировать на основании того, насколько много они знают о продукте или марке и насколько заинтересованы в его приобретении. Некоторые люди ничего не знают о продукте; другие о нем слышали; третьи знают о нем довольно много, заинтересованы в нем и даже намерены его купить. Каждый уровень требует несколько иного уклона маркетинговой программы. Например, специалисту по маркетингу нужно привлечь внимание покупателей из неинформированного сегмента и проинформировать их. В случае тех, кто намерен совершить покупку, маркетинговая программа должна подчеркивать цену и другие факторы, которые приглашают к совершению покупки.

Сегментация, основанная на одной и нескольких переменных

Сегментация может основываться на одной или нескольких из только что описанных переменных. Использовать лишь одно основание для деления рынка легче, чем использовать несколько таковых; однако использование одного основания, очевидно, не обладает такой точностью, которую дают несколько переменных, поскольку большинство рынков имеет сложную структуру.

Например, любителей пива можно разделить по возрасту. Самое высокое потребление обнаруживается в группе от 18 до 24 лет; 61 процент опрошенных заявляют, что они пили пиво в течение последнего месяца. Второе место занимает возрастная группа от 24 до 34 лет при 58

процентах, затем идут люди в возрасте от 35 до 39 лет при 44 процентах. Лишь только 25 процентов людей старше 40 лет заявляют, что в течение последнего месяца пили пиво. Исходя из этих данных, специалист по маркетингу мог бы сфокусироваться на молодежи. Но это все еще большая и плохо дифференцированная группа.

Кроме того, результаты опроса показывают, что 83 процента любителей пива - это мужчины, и лишь 17 процентов - женщины. Сочетая эти данные с данными возрастными, специалист по маркетингу мог бы выделить молодых мужчин. Хотя цель сформулирована точнее, эта группа все еще весьма неоднородна.

Картина проясняется, когда маркетолог исследует данные, касающиеся тех преимуществ, которые потребители ищут в пиве. Например, 76 процентов более всего интересуются его вкусом, а 5 процентов - калориями. Используя данные о преимуществах, возрасте и поле, специалист по маркетингу может отыскать значительно более специфические сегменты. Например, марка могла бы нацеливаться на молодых мужчин в возрасте от 18 до 24 лет, ищущих в пиве хороший вкус. Это более мелкий и более однородный сегмент, чем любой другой, основанный лишь на одной или двух переменных.^b Визуальное представление этого трехмерного сегмента дано на диаграмме «За что вы любите свое пиво» с рис. 7.5.

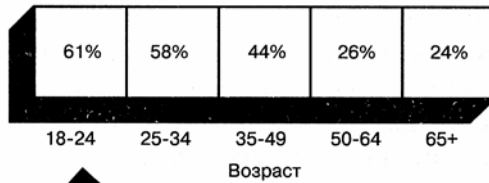
Этапы процесса сегментации рынка

Исследовав концепцию сегментации рынка, мы теперь можем посмотреть, как в действительности специалисты по маркетингу осуществляют этот процесс. Далее мы анализируем шесть этапов процесса сегментации рынка.

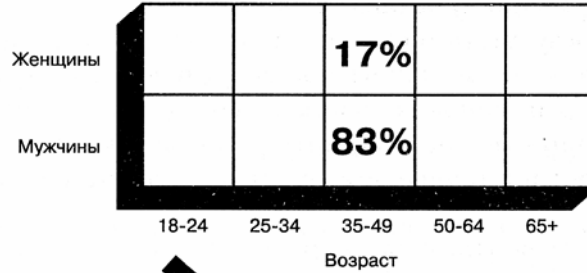
1. Определение границ рынка

Первый шаг заключается в том, чтобы определить обслуживаемый рынок. Менеджер, занимающийся маркетингом, должен помнить об определении бизнеса, выраженном в маркетинговом плане. Например, если компания работает в области дешевых домов модульной сборки, у нее будет иное определение своего рынка, чем если бы она продавала роскошные кондоминиумы. Кроме того, специалисты по маркетингу должны посмотреть на тип конкуренции, который мы обсуждали в главе 2. При таком широком определении бизнеса фирмы трудно сказать, кто же является ее конкурентом в самом общем смысле? В бизнесе дешевых домов модульной сборки общая конкуренция возникает со стороны домов-трейлеров, домов и квартир, сдаваемых в аренду, других дешевых домов и так далее. Размышления над этими вопросами заставляют специалистов по маркетингу рассматривать основные запросы и потребности рынка, который нужно сегментировать.

а. Процент возрастного сегмента – пившие пиво в течение последнего месяца



б. Процент мужчин и женщин, которые пили пиво в 1984 году



с. Процент мужчин и женщин, ищущих различные преимущества

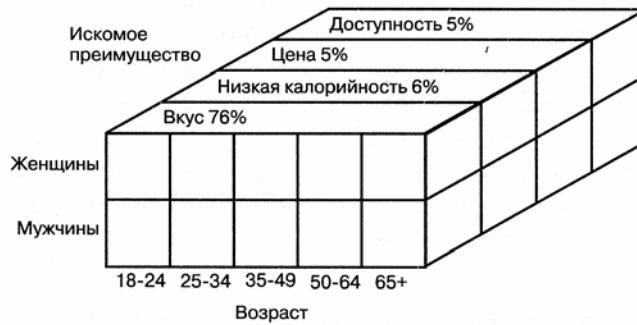


Рис. 7.5. Сегментация пивного рынка

2. Решение о том, какие переменные использовать при сегментации

Мы обсудили множество переменных, которые можно использовать для сегментации рынка. Важный этап в процессе сегментации - отсортировать эти переменные и решить, какие из них с наибольшей вероятностью окажутся полезными. Иногда специалисты по маркетингу просто собирают данные относительно такого количества потенциально полезных переменных, какое только возможно, а затем используют анализ данных, чтобы разбить покупателей по сегментам. Такой «охотничий» подход в некоторых обстоятельствах оказывается полезным, особенно при сегментации на основании образа жизни, но обычно оказывается более эффективным выбрать заранее наиболее подходящий базис для сегментации. Кроме того, специалисты по маркетингу обнаруживают, что переменные, специфические для данного продукта, теснее связаны с принятием рыночных решений.

3. Сбор и анализ данных для сегментации

Этот этап - поле деятельности исследователей рынка. В этот момент разрабатываются соответствующие пункты анкеты и строятся выборки. Когда данные собраны, специалист по маркетингу может использовать широкий диапазон аналитических методов, чтобы определить, какие сегменты рынка обладают наибольшей внутренней однородностью и межсегментной неоднородностью. Весь процесс сегментации рынка сосредоточен на определении групп, члены которых имеют одни и те же неудовлетворенные потребности и запросы. Следовательно, те сегменты, которые возникают, должны основываться на переменных, связанных с поведением, таких, как выгода или образ жизни.

4. Разработка профиля каждого сегмента

Следующий шаг состоит в том, чтобы выбрать из широкого спектра возможных описательных переменных подходящий их набор, рисующий портрет этого сегмента. Демографические и географические переменные создают более полную картину каждого сегмента на рынке. Эти переменные должны быть некоторым образом связаны с реальным поведением покупателей, демонстрируемым внутри сегмента.

5. Нацеливание на сегменты, которые будут обслуживаться

Теперь специалист по маркетингу может взглянуть на имеющиеся возможности. Какие сегменты предлагают наиболее привлекательные возможности? Где ресурсы организации наиболее согласуются с этими возможностями? На скольких сегментах концентрироваться и на каких именно? Должны учитываться конкурентная ситуация и финансовые ресурсы фирмы, особые навыки, уникальные технологии, образ, цели и ее миссия. Тут нельзя игнорировать размер рыночного сегмента и его потенциальную прибыльность.

6. Разработка маркетингового плана

Как только определены целевые сегменты, которые будут обслуживаться, специалист по маркетингу должен решить, как их обслуживать. Должны быть определены те свойства продукта, которые являются привлекательными для покупателей каждого сегмента. Кроме того, должны быть определены и те сегменты, которые обслуживаются конкурентами, а затем должна быть разработана стратегия для привлечения внимания покупателей из каждого сегмента. Чтобы создать образ, который подразумевает специалист по маркетингу, должны быть разработаны или модифицированы некоторые характеристики продукта.

Выбор целевых рынков

Процесс сегментации рынка выявляет те сегменты, к которым может обратиться маркетолог. Он должен оценить эти сегменты и решить, какой или какие из них обслуживать. Большинство специалистов по маркетингу согласилось бы, что хотят направлять свои усилия на те сегменты, которые потенциально являются более прибыльными. С прибыльностью тесно связана и ответная чувствительность, то есть, вероятность того, что данный сегмент будет отвечать на маркетинговую программу желаемым покупательским поведением. Однако исследования показывают, что эти причины редко используются. Специалисты по маркетингу часто используют для фокусирования на сегменте определенное число покупателей из этого сегмента как основу такого нацеливания. Опрос консультационных фирм, которые провели исследования относительно сегментации, показал следующую основу для сегментации: «Наилучшей целью являются самые активные покупатели. Это те люди, которые ищут преимущества в торговых марках наших клиентов. В этом сегменте оказывается больше женщин в возрасте от 18 до 34 лет, чем в любом другом, и за этой группой наши клиенты всегда охотятся».¹⁶

Хотя специалисты по маркетингу зачастую нацеливаются на самые большие сегменты рынка, эти сегменты не всегда предоставляют наилучшие возможности. Часто самый большой сегмент находится в поле самой жестокой конкуренции; нередко, кроме того, покупатели из этого сегмента вполне удовлетворены продуктами и торговыми марками конкурентов. Во многих случаях наилучшим выбором оказывается тот сегмент, который игнорируется конкурентами, - это покупатели, которые, вероятно, не удовлетворены существующими продуктами и марками. Специалист по маркетингу, который нацеливается на подобные сегменты, имеет больше шансов на успех.

Например, компании, подобные Green Tree Financial Company, делают миллионы, одалживая деньги людям с плохой кредитной историей. Это может показаться глупым, поскольку тот, кто не расплатился по долгам в прошлом, с большей вероятностью может сделать то же самое и в будущем. И, кроме того, это отчаявшиеся люди, поскольку кредитная история не позволяет им получить традиционный кредит на покупку новой машины, передвижного дома, мотоцикла и других крупных вещей, которые они могли бы приобрести. И кредиторы, специализирующиеся на этом сегменте, поняли, что могут брать настолько высокие проценты, насколько только дозволено законом, что дает

им достаточно прибыли, чтобы покрыть любой дефолт. Некоторые думают, что это приносит им слишком большую прибыль - особенно те, кто вынужден платить эти высокие процентные ставки. И, возможно, растущая привлекательность сегмента ненадежных должников привлечет достаточно конкурентов, чтобы несколько снизить эти ставки, но в настоящее время этот сегмент приносит высокую прибыль таким компаниям, как Green Tree."

Когда специалист по маркетингу оценил потенциал каждого из возможных сегментов рынка, перед ним встает задача решить, сколько и какие сегменты станут целью его маркетинговой программы. У него есть три стратегии фокусирования, из которых он может выбирать: концентрации, дифференциации и атомизации. (Скажем так: на сегодняшний день существуют три общепринятые стратегии. Однако кто-то может, в конце концов, открыть новый подход, и этот изобретатель получит определенное преимущество. Когда вы слышите «истины», подобные этим, всегда ищите творческие пути к их развитию.)

Когда маркетолог решает обслуживать единственный сегмент рынка, он стремится к стратегии концентрации. Среди компаний, применяющих этот подход, - Primal Instinct, компания, организующая прыжки с высоты с помощью эластичного троса, она нацеливается на любителей приключений; а также Porsche с его узкой сосредоточенностью на водителях спортивных машин высшего класса. Эта стратегия распространена среди специалистов по маркетингу класса business-to-business. Например, существует множество производителей, специализирующихся на поставке комплектующих производителям автомобилей - весьма узкий сегмент с любой точки зрения! Стратегия концентрации позволяет специалистам по маркетингу направить все свои усилия на удовлетворение желаний этой единственной группы.

Однако эта стратегическая концентрация не всегда оказывается наилучшей. Она привязывает специалиста по маркетингу к единственному рыночному сегменту; и если этот сегмент уменьшится или вкусы покупателя изменятся, компания может столкнуться с убытками. Под угрозой окажутся не только финансовые ресурсы, но и имидж специалиста по маркетингу. Более того, когда он полностью сосредоточен на одном сегменте, он может оказаться не в состоянии обратиться к другому. Когда в 1987 году Porsche представил свою модель 924S и стал продавать ее по 19 999 долларов, чтобы привлечь покупателей из среднего класса, имидж компании серьезно пострадал. Продажи упали на 45 процентов. В ответ Porsche отказался от дешевой модели и поднял цены на 23 процента, чтобы восстановить имидж роскоши и дорогих автомобилей в Соединенных Штатах, где он продает половину того, что производит за год.

Но удар по имиджу Porsche был силен. В 1992 году продажи составляли всего лишь одну четверть от пика 1986 года. И лишь к 1997 году загадочность Porsche была возвращена. Уровень продаж восстановился с появлением новой спортивной машины Boxster. Чтобы купить ее, надо было ждать целый год.

Большинство специалистов по маркетингу, использующих сегментацию рынка, находят, что прибыльнее направлять свои усилия на несколько рыночных сегментов. Эта стратегия известна под названием дифференцирующего маркетинга, или мульти-сегментной стратегии. Она связана с изменением маркетинговой структуры с помощью продукта, цен, усилий по продвижению, способа дистрибуции или комбинации этих элементов. Иногда специалисты по маркетингу работают на разных сегментах под разными именами, как это делает The Limited с помощью своего филиала Lerner.

В стратегии *атомизации* рынка с каждым отдельным потребителем обращаются как с уникальным рыночным сегментом. Хотя прогнозы, предполагавшие, что все потребительские рынки к 1990-му году окажутся атомизированными, провалились, этот подход остается популярным у промышленных фирм. Он основывается на той идее, что каждый покупатель обладает уникальными потребностями, которые рынок обязан удовлетворять.

Атомизация традиционно применяется в случае определенных потребительских товаров, включая возведение домов под запросы заказчика, пошив одежды и обивку мебели. И сегодня этот список расширяется за счет многих других потребительских товаров и услуг под флагом прямого маркетинга и маркетинга «один на один». Мы предоставим в последующих главах практический обзор аудиовизуальных стратегий и приемов управления базами данных новых «прямых» специалистов по маркетингу.

Бдительные читатели быстро узнали стратегию атомизации в прогнозах экспертов, говорящих о переходе к маркетингу «один на один», которые мы процитировали в начале главы. Однако их график полного переключения к маркетингу «один на один» к концу 1980-х оказался неправильным. В более поздней книге экспертов Стэна Рапа и Тома Коллинза *The Great Marketing Turnaround*, посвященной прямому маркетингу, мы обнаруживаем предсказание, что «персонифицированный

маркетинг» будет доминировать к концу 1990-х.¹⁸ И многие другие эксперты теперь провозглашают с тем же энтузиазмом эру «микромаркетинга». Наступит ли когда-нибудь эра маркетинга «один на один»? Вы знаете, что в глубине души мы смотрим на это скептически, но, несомненно, новые информационные технологии в итоге сделают для стратегии атомизации больше, чем что-либо иное. Данные со сканеров на кассах магазинов сегодня поддерживают базы данных, раскрывающие индивидуальные предпочтения. Определенно маркетинг, основанный на базах данных, сегодня на подъеме, и не последнюю роль в этом играет возникновение Мировой паутины сети Интернет как маркетингового средства. Все это так, и мы видим все ускоряющееся движение в сторону стратегии атомизации, под какими бы флагами она ни выступала - микромаркетинга, маркетинга «один на один», массовой индивидуализации или индивидуального маркетинга. Например:

«Stash Tea Co. разместила небольшую рекламу своих каталогов на обертке своего чая. Ответило более 150 тысяч любителей чая... Многие из них упоминали о таких деталях, как любимый способ заваривать чай. Тогда компания разослала одним потребителям только каталог, а другая группа получила каталог и письмо, в котором использовалась та информация, которую покупатели раскрыли в своих письмах»."

Результатом этого эксперимента в области персонифицированного маркетинга было то, что ответов от группы, получившей каталог и письмо, было в три раза больше (30 процентов против 10 процентов). Другой пример - письмо Porsche, процитированное в начале главы.

Вот еще один интересный пример, в котором услуга меняется со временем так, чтобы точно соответствовать потребностям отдельного покупателя. Это пример поисково-исследовательской службы Individual, Inc. Покупатели, которые подписываются на услугу этой компании, называемую «First!» сотрудничают с представителем компании, чтобы определить ключевые слова, которые компания будет использовать при электронном поиске новых рассказов и статей. Тут нет ничего революционного, конечно, - многие так поступают. Но потом компания с помощью своего программного обеспечения получает данные о степени соответствия каждого электронного запроса, найденного по этим ключевым словам, и анализирует получающиеся рейтинги, чтобы ежедневно улучшать критерии поиска. В первое время покупатели оценивают соответствие найденных статей их интересам как 50-процентное, но спустя месяц программное обеспечение улучшает поиск, и от 80 до 90 процентов всех статей оценивается как соответствующее интересам отдельного клиента.²⁰

Но не каждое усилие, направленное к атомизации, оказывается успешным. Например, Quaker Oats разослала по почте свои купоны 18 миллионам семей, намереваясь проследить ответ каждой семьи с помощью уникального идентификационного номера на штрих-коде купона с тем, чтобы последующие почтовые рассылки сделать персонифицированными на основании прежних ответов каждой семьи. Но высокие издержки не дали этой программе осуществиться.²¹ Некоторые препятствия практического характера все еще стоят на пути истинно персонифицированного маркетинга, и в ряде случаев главное препятствие - отсутствие воображения.

При выборе стратегии концентрации специалист по маркетингу должен рассмотреть множество факторов. Например, фирма должна обладать достаточными ресурсами, если она планирует сконцентрироваться на нескольких сегментах. Предложение широкого выбора продуктов и маркетинговых программ значительно увеличивает затраты на ведение бизнеса. Если ресурсы ограничены, стратегия концентрации может также иметь определенный смысл. Фирма с однородным продуктом с большей вероятностью преуспела бы, используя стратегию концентрации. Тесно связана с однородностью продукта и однородность рынка. Если у всего рынка одни и те же основные потребности, запросы и предпочтения, обслуживание нескольких сегментов может оказаться трудным делом, если не невозможным. Нужно принимать во внимание и стратегии конкурентов. Когда конкуренты используют мультисегментную стратегию, может оказаться полезным также следовать ей.

Стратегическое позиционирование

Во второй главе мы видели, как конкурентную деятельность можно сравнить с битвой, с нападающими и обороняющимися, планами наступления и реальными атаками. Было сказано, что поле битвы, на котором разворачиваются эти военные действия, - разум потребителя." Поведение потребителя направляется его представлениями о действительности. Его толкование того, что он чувствует, формирует его поведение. Специалисты по маркетингу конкурируют за внимание потребителей, представляя им различные ощущения, которые позволяют прийти к определенному мнению по поводу продукта или торговой марки: Dove для сухой кожи, Crest защищает от кариеса.

Таким образом, их действия создают то особое место, которое продукт занимает в умах потребителей. Те способы, которыми они общаются с потребителями, определяют психологическое место, которое займет продукт. Позиционирование состоит из всех тех действий, которые специалисты по маркетингу предпринимают, чтобы достичь этой цели управления представлениями рынка.

Стратегии позиционирования

Стратегическое позиционирование есть результат связанных представлений о продукте или торговой марке. Имидж - это общее впечатление от продукта, в то время как его позиция предполагает опорную точку в уме потребителя, которая, в общем случае, устанавливается по отношению к конкурирующим продуктам. Стратегия состоит в том, чтобы найти одну или несколько характеристик, которые могут использоваться для того, чтобы отделить свой продукт или торговую марку от продукции конкурентов. Так, на высокофрагментированном рынке шампуня, переполненном торговыми марками, которые обещают объем или послушные волосы, новую жизнь для тусклых или поврежденных волос, борьбу с посеченными концами и отсутствие перхоти, S.C. Johnson предложила шампунь Agree, который борется с «жирностью». Эта уникальная стратегия позиционирования быстро принесла этому шампуню 7-процентную долю рынка шампуней. Успешные специалисты по маркетингу хорошо понимают значение устоявшейся твердой позиции в умах потребителя. В следующих разделах обсуждаются некоторые альтернативы при выборе стратегии позиционирования.²⁴

Свойства продукта

Наиболее часто используемый подход к позиционированию пытается связать продукт с определенными свойствами и характеристиками. Различные сорта пива, например, позиционируются на основании их крепости или легкости, отечественного или импортного происхождения и так далее. Собственные торговые марки компании тоже могут позиционироваться на основании свойств продукта - Miller High Life может сравниваться с Miller Lite на основании калорийности, Beck's Light и Beck's Dark - на основании цвета. Новый продукт может позиционироваться на основании свойств, которые были проигнорированы конкурентами. Другие продукты могут позиционироваться на основании уже существующих свойств. Так, если большинство бумажных полотенец устойчиво позиционируется на основании их способности впитывать влагу, полотенца Viva были представлены под рекламным лозунгом «Keeps on working», подчеркивающим их долговечность, а за ними последовали полотенца Brawny с ударением на прочность.

Иногда специалисты по маркетингу стараются расширить свой рынок, позиционируя торговые марки в отношении двух или более свойств продукта. Например, Tylenol рекламировался как более «сильный и безопасный», чем аспирин. Хотя эта стратегия принесла успех Johnson & Johnson, специалистам по маркетингу не следует пытаться быть всем для всех. Если стратегия позиционирования основывается на слишком многих свойствах продукта, потребитель может запутаться, и позиция продукта станет неясной.

В глобальном маркетинге, когда имидж торговой марки подвергается стандартизации для нескольких культур, такие свойства, как высокая функциональность в сочетании с высокой эмоциональностью, не боятся границ и дают механизм позиционирования продуктов на мультикультурных рынках.²⁴ BMW по всему миру позиционируется как «окончательный выбор автомобилиста», в то время как печатная реклама карточек Visa в Саудовской Аравии и других местах изображается на фоне дорогих и качественных покупок. Эти крайние точки высокой технологичности и высокой эмоциональности затрагивают универсально понятную притягательность и могут привести к высокой заинтересованности покупателя. Возбуждение от вождения автомобиля известно всему миру, то же относится и к желанию обладать золотом и драгоценными камнями.

Преимущества, решение проблем и базовые потребности

С позиционированием на основании свойств продукта тесно связано позиционирование, опирающееся на причины, по которым потребитель покупает продукт. Йогурты позиционируются как «полезные», диетическая газировка как «типично американская», а легкое (то есть низкокалорийное) пиво как не дающее полнеть. Торговые марки позиционируются так же, как и

продукты. Procter&Gamble представила одноразовые подгузники в США, Европе и Японии. С их помощью решалась проблема, которую потребители считали самым существенным недостатком существующих подгузников, протекающих в области поясницы у мальчиков и в области ног у девочек. Новые подгузники обладали «защищенной зоной» спереди для мальчиков и в середине для девочек. «Мальчики и девочки не одинаковы. Мы тоже», - заявляла бельгийская реклама, - «Да здравствует разница!»²²

Цена и качество

Специалисты по маркетингу могут получить конкурентное преимущество, предлагая продукты, которые воспринимаются как высококачественные. Иногда высокая цена служит знаком высокого качества. (Цена автомобилей компании Porsche предсказуема по этой теории.) Часто специалисты по маркетингу предлагают больше дополнительных возможностей в плане сервиса или других преимуществ, чтобы обеспечить высокую цену. Так, New Balance, компания из Бостона, выпускающая спортивную обувь, предлагала следующую печатную рекламу своих самых дорогих кроссовок марки «1300»: «Отдайте свой дом в залог. «New Balance 1300» стоят больше (130 долларов), чем любые другие кроссовки, которые у вас когда-либо были. Но они и предлагают больше». Далее в рекламе объяснялось, что продукт предлагает дополнительный комфорт и защиту, заключая: «1300. Доказательство в беге, платите, чтобы докопаться».

Особенности использования

Кроме того, продукты могут позиционироваться на основании особенностей их использования. Gatorade позиционируется как безалкогольный напиток для спортсменов; AT&T позиционирует себя как эмоциональную связь для разделенных влюбленных; а Campbell долго твердила потребителям о ценности супа, поданного к обеду. Arm&Hammer предлагает своим потребителям множество способов использования своей соды - ее можно применять не только для выпечки, но и как зубную пасту, соль для ванн и дезодорант для холодильников, мусорных контейнеров и кошачьих туалетов.

Потребитель продукта

Многие специалисты по маркетингу добились определенной позиции своих торговых марок или продуктов, связывая их с какой-то известной личностью. Спортивная звезда Бо Джексон продавал кеды от Nike; Джим Палмер рекламировал белье Jockey. Подобное позиционирование не ограничивается коммерческими фирмами. Например, супруга бывшего президента предоставила право на использование своего имени центру реабилитации наркоманов.

Кроме того, специалисты по маркетингу позиционируют свои продукты на основании категорий пользователей. В 1968 году Os-hkosh B'Gosh из Висконсина была мелким производителем одежды, и детская одежда составляла не более 15 процентов в ее объеме продаж. Когда местная компания, торгующая по почте, представила в каталоге детские комбинезоны этой компании, последовало 10 тысяч заказов. На следующий год Bloomingdale и специализированные магазины для детей поддержали эту линию. К 1988 году продажи компании выросли на 2160 процентов, а детская одежда обеспечивала 90 процентов продаж.

Позиционирование против конкурентов

Другой подход к позиционированию состоит в том, чтобы встать в явную или неявную позу по отношению к конкуренту. Когда у конкурента крепкие позиции, часто можно эксплуатировать прямую ссылку на него. Один из классических примеров этого подхода дает Avis: «Мы номер два. Но мы работаем усерднее». Тут подразумевается, что Hertz, лидер отрасли, стал «толстым и ленивым», и что Avis предлагает лучший сервис, потому что ему необходимо выжить.

Сравнительная реклама долгие годы использовалась в «войне колы». Помните «Вызов Пепси», когда Pepsi устраивала «слепой» тест против своего суперконкурента - напитка Соке в 70-х годах? Большинство потребителей в этих тестах предпочли «пепси», и это увеличило рыночную долю Pepsi. Но этот тип жесткого маркетинга не характерен для многих стран. Мексиканцы не приняли тогда «Вызов Пепси», хотя Мексика является вторым по величине рынком газировки в мире, и многие рекламные кампании проводятся по обе стороны границы практически одинаково. В 1996 году Pepsi

решила испробовать тот же самый прием в Мексике.

Но секретность была существенно важна для того, чтобы избежать контратаки со стороны Соке, поэтому телевизионный ролик снимался в Канаде, а планы мероприятий в точках продаж скрывались до последней минуты. Когда в эфир вышел первый рекламный ролик, призывающий мексиканцев поучаствовать в «Вызове Пепси», Соке не была к этому готова. И в течение нескольких месяцев продажи Pepsi подскочили на 13 процентов в целевых городах.²⁵

Позиционирование относительно других видов продуктов

Некоторые продукты позиционируются в отношении к определенным классам продуктов. Например, батончик из мюсли позиционируется относительно шоколадного батончика, других закусок или даже десертов. Линия низкокалорийных блюд Stouf-fer's Lean Cuisine позиционируется в сравнении с легкими закусками. Мыло Lever Brother's Caress, вместо того, чтобы сравниваться с другим туалетным мылом, позиционируется как продукт, увлажняющий кожу.

Разработка стратегии позиционирования

Разработка стратегии позиционирования сильно зависит от приемов исследования рынка. Процедура определения подходящей позиции связана с серией из семи шагов, которая в последние годы была обогащена и улучшена.

1. Выбор актуального продукта/рынка

Многие продукты предполагают удовлетворение более одного запроса или потребности. Например, шоколадный батончик - источник энергии, закуска, десерт, подарок или даже замена пище. Таким образом, продукт может быть позиционирован на многих различных рынках. Следовательно, первым шагом при выборе позиции будет составление списка возможных запросов и потребностей покупателей, которые могут быть удовлетворены с помощью данного продукта (то есть продукт/рынки, которые могут обслуживаться).

2. Определение конкурентов

Дорогие безалкогольные напитки, такие, как вода Perrier в бутылках, имеют разных конкурентов, среди которых дешевые безалкогольные напитки, другая природная вода, алкогольные напитки, пиво и даже водопроводная вода. Вообще говоря, конкуренты бывают первичные и вторичные. Первичные конкуренты - те, кто борется за удовлетворение основной потребности - другие виды природной ключевой воды в случае Perrier. Вторичные конкуренты - это непрямые конкуренты, которые не приходят в голову сразу, если подумать о том, что потребитель хочет или что ему нужно. Исследование рынка может быть здесь чрезвычайно ценным. Потребителей можно спросить, какими продуктами они пользуются, чтобы удовлетворить определенную потребность: «Когда вас мучает жажда после занятий спортом, что вы обычно делаете, чтобы ее утолить?»

3. Определение того, как потребители оценивают возможные варианты выбора

Сталкиваясь с проблемой, люди обычно оценивают возможные решения, чтобы увидеть, какое из них с наибольшей вероятностью удовлетворит их потребности. Стандарты, на которых основывается подобная оценка, являются основанием для позиционирования продукта. Специалисты по маркетингу обязаны понимать эти стандарты и относительную важность каждого из них для решения покупателя. Тут снова необходимо исследование рынка.

4. Выяснить, как воспринимаются конкуренты

Специалист по маркетингу должен определить 'позиции, удерживаемые конкурентами. Эти позиции могут основываться на свойствах продукта, ситуациях его использования или на потребительских группах. На рис. 7.6 показано позиционирование различных отечественных и зарубежных

автомобилей по двум измерениям: свойствам продукта и группам потребителей.

5. Определение разрывов в удерживаемых позициях

Анализ позиций конкурирующих продуктов часто обнаруживает области, в которых существует много конкурентов. На рис. 7.6, например, подобные позиции держат Lincoln, Cadillac и Mercedes. Однако внимательное исследование графика показывает разрыв в нижнем правом углу. Никто не предоставляет продукт, который имел бы разумную цену и при этом обладал привлекательностью шикарной спортивной машины. Это не обязательно означает, что усилия должны быть направлены на заполнение этого разрыва; должен быть предпринят определенный анализ рыночного сегмента, представленного этим разрывом. Этот сегмент должен соответствовать таким критериям сегментации, как размер, доступность, определенность, чувствительность и устойчивость.

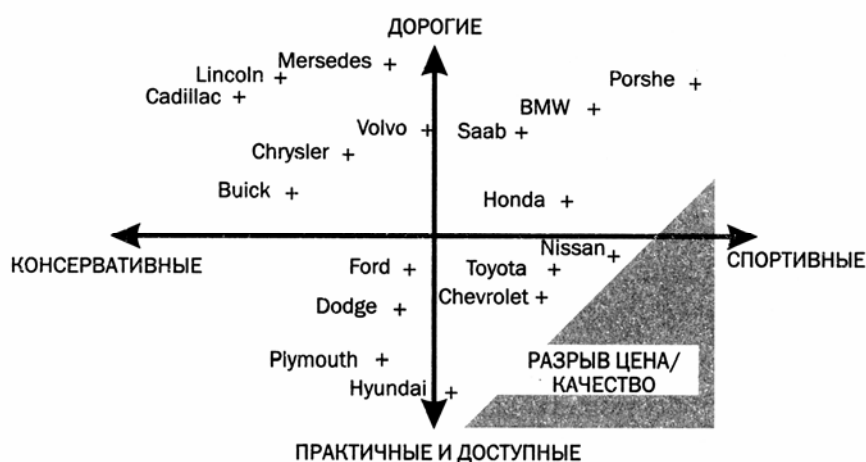


Рис. 7.6. Карта восприятия имиджа торговых марок

6. Планирование и осуществление стратегического позиционирования

Когда целевой рынок выбран и определена желаемая позиция, специалист по маркетингу должен разработать программу, гарантирующую, что вся информация о продукте или торговой марке, которая передается на рынок, будет создавать в умах покупателя соответствующее представление. Это означает, что свойство и цена продукта должны соответствовать желаемой позиции и что торговые каналы, выбранные для дистрибуции продукта, также должны передавать нужные сообщения. Кампания по продвижению находится в центре стратегии позиционирования, и ее сообщения, призванные способствовать продвижению товара, также должны давать рынку адекватную информацию.

7. Мониторинг позиции

Мы уже обсудили, как с течением времени меняется окружающая среда, в которой действуют специалисты по маркетингу. Чрезвычайно важно убедиться, что предполагаемая позиция соответствует той, которую в действительности занимает продукт или торговая марка. Следовало бы постоянно следить за действительной позицией и производить необходимые корректировки, изменяя маркетинговую программу.

Практика позиционирования

До настоящего момента мы сосредотачивали свое внимание на основах сегментации, концентрации и позиционирования. Вместе они образуют три измерения одной и той же картины, позволяя компании определить группу и нацелить на эту группу свое маркетинговое послание, а также занять определенную позицию в представлениях этой группы. Список компании Porsche привел к сегменту, состоящему из 300 тысяч покупателей машин, выделенному из 80 миллионов владельцев

автомобилей, живущих в Соединенных Штатах. Тщательный аналитический творческий процесс потребовался для того, чтобы разработать почтовую и соответствующую ей печатную рекламную кампанию, которая нацелена на этот сегмент и усиливает уникальное позиционирование Porsche относительно других спортивных машин.

За каждым успешным усилием по сегментации, концентрации и позиционированию стоит глубокое понимание соответствующего сегмента. В то время как обычный маркетолог может работать на основании лишь общего понимания покупателей, позиционирование требует более близкого знакомства с ним. Для того чтобы из двумерной доступной рыночной информации построить трехмерный образ целевого потребителя, требуется весь спектр аналитических инструментов, описанный во 2-й части этой книги.

Борьба за ясное представление о покупателе - повторяющаяся тема современного менеджмента. На страницах этой книги мы постоянно к ней возвращаемся. Таким образом, вполне уместно закончить главу тремя подробными примерами усилий, направленных на то, чтобы лучше сфокусироваться на потребителе. В первом эти усилия проявляются на местном уровне и основываются на предположении, что соседи характеризуются схожими демографическими и социальными параметрами. Во втором специалисты по маркетингу сосредотачиваются на системе ценностей покупателей, пытаются обнаружить полезные модели и группировки. В третьем примере в фокус попадают ассоциации, группы людей, разделяющих общие ценности, отношения и имеющих схожий опыт, поскольку они росли в одно время и в одном месте.

Местный маркетинг

Томастон, штат Джорджия - городок, в котором люди читают *National Enquirer*, покупают щипцы для завивки волос и лосьоны для их укладки. Они поклоняются Hardee's. И они во многом похожи на народ, живущий в Тарборо, Северная Каролина и в Чайлдерсбурге, штат Алабама. Резко контрастирует с ними Хантингтон, штат Нью-Йорк, с его новыми домами, членством в загородных клубах, электрическими зубными щетками и депиляторами в качестве горячей страсти покупателей. С помощью своей компьютерной системы Prizm, Claritas распределила демографические данные о 240 тысячах районов Соединенных Штатов на 40 различных прототипов, которые иногда очень точно отражают их жизнь, включая демонстрируемое ими поведение покупателей: от количества аспирина, хранящегося в домашней аптечке, до количества бассейнов. Пользуясь этой громадой информации, Claritas способна показать различия, свойственные ассоциациям, на первый взгляд кажущимся весьма схожими.

Рассмотрим группу яппи, которое Claritas называет «молодыми пригородами» - район Ривер-Мист, северо-восток Атланты, - и «влиятельную молодежь» - Винингс, штат Джорджия. Аюди в этих сообществах, в основном состоящих из «белых воротничков», принадлежащих к поколению бума рождаемости, много времени проводят на теннисных кортах, являются членами оздоровительных клубов, играют в триктрак и покупают одинаковое количество зонтиков. Однако у яппи из Ривер-Мист значительно больше детей. Это объясняет, почему люди в Винингсе покупают в три раза больше ирландского виски, в два раза больше круизов и тесты на беременность, вообще не пользующиеся спросом в Ривер-Мист.

Информация такого рода бесценна *АЛЯ* специалистов по маркетингу, стремящихся более точно направить свою рекламную кампанию. Менеджер по рынку из телефонной компании Mountain Bell в Денвере считал, что наилучшая перспектива для услуги по переадресации вызова - молодые родители. Но Prizm показала, что наилучшими потенциальными потребителями была бездетная «влиятельная молодежь» - амбициозная, активная и ненавидящая ожидание.

Не все открытия Claritas оказались плодотворными. От Prizm не было, например, никакого проку на рынке медицинских энциклопедий. Их покупатели склонны к ипохондрии и живут во всех районах. Когда компания Pillsbury использовала Prizm, чтобы найти приверженцев своей замороженной кукурузы в початках «Зеленый Великан», Prizm показала, что они в основном чернокожие. Но при таком большом рынке Pillsbury не смогла бы положить купон каждому из них в почтовый ящик, как надеялась сделать. Необходим более тонкий расчет. Кроме того, геодемографический анализ, выполненный с помощью системы Prizm, мало что может предложить с точки зрения понимания личностных свойств, необходимых для удовлетворения спроса. Она всего лишь создает предположения относительно причин, направляющих поведение покупателей. Специалистам по маркетингу эти предположения необходимо проверить. И все же Prizm считается гигантским шагом вперед в сегментации рынка.

Подразделение Buick компании General Motors, например, использовало Prizm, чтобы не терять из виду то, что происходит на рынке. Модель Buick Electra, когда-то являвшаяся статусным символом, родственным «Кадиллаку», уменьшила свое присутствие в богатых, дорогих районах и стала престижной машиной в районах сельских. Говорит исследователь рынка из GM: «[Сельские жители] покупают машины ради имиджа и любят, чтобы автомобиль был престижным, большим и вместительным». Поэтому, когда компания представила более короткую и гладкую Electra, она имела все основания для беспокойства о ее судьбе. Но Prizm показала, что с финансовой точки зрения компания права. Новая модель оказалась успешной, используя термины Prizm, в районах, где используются легковые автомобили с кузовом, в молодых пригородах и в районах с домами, имеющими бассейны и внутренние дворы, но потеряла свои позиции в районах арендаторов.²⁶

VALS и VALS2

В то время как Claritas делит нацию на 40 районов, SRI делит ее на девять психографических групп. Этот совершенно иной взгляд на нацию не менее полезен, чем Prizm, если речь идет о концентрации продуктов и услуг в определенных группах потребителей.

Оригинальная система VALS, представленная в 1978 году, стала первой системой психографической сегментации, широко применяемой в бизнесе. Многие рекламные агентства используют VALS, чтобы прийти к более полным и более точным целям, чем те, которые может предложить только демографическая статистика. Множество специалистов по маркетингу позиционируют свои продукты так, чтобы они были привлекательными для определенных VALS-сегментов. Создавая VALS, SRI исходила из классической иерархии потребностей Авраама Маслоу (см. рис. 6.4), деля население Соединенных Штатов на девять сегментов. Нижний сегмент охватывает «борцов за выживание», сконцентрированных на основных жизненных потребностях. Наверху, как и в иерархии Маслоу, находятся «интегрированные» (integrateds). Наверх ведут два разных пути. Путь, направленный вовне, ведет от «патриотов» (Belongers) к «подражателям» (Emulators) и «преуспевающим» (Achievers), расположенным непосредственно под Integrateds. Путь, направленный внутрь, ведет от «я есть я» (I-Am-Me) через «опирающихся на опыт» (Experientials) к «социально ориентированным» (Socially Conscious).

Что означают эти названия? Далее мы их кратко определим. (Подумайте, какая из групп наилучшим образом описывает вас.)

Сегмент, направляемый потребностями

- *Survivors* (БОРЦЫ ЗА ВЫЖИВАНИЕ) Очень бедные, как правило, пожилые женщины. Покупают в основном предметы первой необходимости. Покупают подержанные автомобили, моющие средства, горячий хлеб. 7 миллионов.
- *Sustainers* (МАРШИРУЮЩИЕ). Бедные, озлобленные, обиженные. Большинство моложе 35 лет, без высшего образования. Покупают сигареты, блинную смесь, конфеты, консервированные супы. 12 миллионов.

Сегмент, направленный вовне

- *Belongers* (ПАТРИОТЫ). Стареющие традиционалисты, патриотичные и постоянные. Покупают американские автомобили. Покупают много домов, морозильников и туристической экипировки, но мало высокотехнологичных изделий. Половина этого сегмента окончила среднюю школу. Всего 64 миллиона.
- *Emulators* (ПОДРАЖАТЕЛИ). Амбициозные, соревновательные, показные. Подражают людям, которых они воспринимают более богатыми и успешными, чем они сами. Покупают импортные автомобили и домашнюю электронику. Потребляют много пива и водки. За плечами средняя школа. 17 миллионов.
- *Achievers* (ПРЕУСПЕВАЮЩИЕ). Успешные, материалистичные, много работающие, среднего возраста. Этот сегмент включает адвокатов, врачей, менеджеров. Четверть закончила колледж. Покупают роскошные машины средних размеров, бытовую технику, вино. Всего 35 миллионов.

Сегмент, направленный вовнутрь

- *I - Am - Me's* (Я - ЭТО Я). Молодые, импульсивные, склонные экспериментировать, очень активные. Третья часть представителей этой группы имеют вузовское образование, многие пока еще учатся. Уровень доходов довольно низкий. Покупают не новые иностранные автомобили среднего класса, велосипеды, музыкальные стереосистемы, джинсы, пиво. Всего - 5 миллионов.
- *Experiential*; (ОПИРАЮЩИЕСЯ НА ОПЫТ). Достаточно молоды. Часто с художественным вкусом и воображением. Стремятся получать непосредственные ощущения, вести активный образ жизни, развиваться как личности. Свыше одной трети представителей группы имеют высшее образование. Довольно хорошо обеспечены. Покупают новые иностранные автомобили, оборудование для кэмпингов и спортивное снаряжение, вина, йогурты. Всего - 8 миллионов.
- *Societally Conscious* (СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫЕ). Интересуются общественной жизнью, ориентированы на социальные цели. Часто ведут активную общественную и политическую жизнь. Находятся в зрелом возрасте, достигли успеха в жизни. Три четверти имеют степень бакалавра. Покупают иностранные автомобили, посудомоечные машины, оборудование для кэмпингов/занятий спортом. Больше среднего потребляют алкоголь и морепродукты. Всего - 20 миллионов.
- *Integrateds* (ИНТЕГРИРОВАННЫЕ). Психологически зрелые. Открыты новым идеям. Набор потребляемых товаров очень разнообразен. Всего - 1 миллион человек.

Вы определили, какая группа лучше всего подходит вам? Если бы издатели выходили на рынок со своими книгами, применяя систему VALS (они этого не делают), их книга, наверное, была бы нацелена на группу «преуспевающие», а также группы «подражатели» и потребителей, «опирающихся на опыт», если у них уже обозначился карьерный рост. Причина, по которой издатели не применяют VALS, очевидна, если задуматься над тем, как они распределяют свою продукцию. Книжные магазины предлагают товар широкому кругу людей, относящихся к разным сегментам рынка, и не собирают подробной информации о своих клиентах. Стратегия, нацеленная на четко определенный сегмент рынка, в случае с книгами столкнулась бы с проблемами при распределении, поскольку книжные магазины не могут предоставить издателям выход на конкретные сегменты рынка. (Иная ситуация складывается с профессиональными изданиями, которые могут быть нацелены на конкретные профессиональные группы достаточно точно с помощью направленной почтовой рассылки. Если книга, которую вы держите в руках, была рекомендована вам издателем, то виной тому наименование вашей должности или характер выписываемых журналов, а вовсе не классификация VALS.)

В действительности, многие специалисты по маркетингу сталкиваются с трудностями при практической реализации типологии VALS. Выяснить, что ваш целевой потребитель подходит под описание Интегрированных, возможно, бесполезно, но сконцентрировать распределение продукции и рекламные усилия на группе, представляющей менее 2 процентов американского населения, нереально или, по крайней мере, непрактично. Эти люди не ориентированы на конкретный торговый центр и даже не читают каких-то определенных журналов. Намного легче реализовать усилия по достижению более крупных целевых сегментов, например, 40 процентов американцев, соответствующих профилю «патриоты». Но и достаточно крупные психографические сегменты создают проблемы специалистам по маркетингу. Как поясняет Джейн Фитцгибон, старший вице-президент рекламного агентства Ogilvy & Mather, специалисты по маркетингу часто рассуждают так: «Если 40 процентов всего населения - «патриоты», зачем нам думать об остальных?» Другие маркетологи считают проблемой большие различия в размерах выделяемых сегментов. Например, когда WISH-TV в Индианаполисе применил VALS для определения психографического профиля зрительской аудитории, выяснилось, что две трети аудитории приходится всего на два сегмента. Это сужало круг рекламодателей, которых мог привлекать телевизионный канал. Помимо проблем, связанных с практическим применением VALS, в SRI выяснили, что «связь между системой ценностей и жизненным стилем, с одной стороны, и предпочтениями покупателей, с другой, представляется менее сильной, чем она была в прошлом», как было сказано об этом директором программы VALS Стэнфордского исследовательского института Эдвардом Флешем. Тогда SRI вновь обратился к изучению населения, проведя в 1988 году обследование 2500 человек, и в 1989 появился на свет VALS2.

VALS2 выделяет восемь психографических групп примерно равного размера. Утверждается, что в основе классификации каждой группы лежат «неизменные психологические установки», что и

отличает данную классификацию от более ранней VALS, в которой такие группы выделялись на основе признаков стиля жизни и системы ценностей, которые более изменчивы. Хотя некоторые названия совпадают, в SRI настаивают, что группы, предлагаемые новой классификацией, совершенно отличны от прежних групп.

В нижнем сегменте находятся «отставшие», которые, как и «борцы за выживание», в основном представлены более пожилым и бедным населением. В верхнем сегменте находятся «реализовавшие себя», заменившие прежних «интегрированных», и характеризующиеся высоким уровнем собственного достоинства и высокими доходами. Между этими двумя крайними группами находятся еще шесть, распределенных внутри матрицы размерностью два на три. Они распределяются в зависимости от имеющегося у них ресурса (имеется в виду совокупность экономических, социальных и психологических данных), и в зависимости от жизненной ориентации: ориентированные на принципы, статусно ориентированные, ориентированные на действия. Эти шесть групп составляют основу потребительского рынка, и их характеристика приводится ниже. (Подумайте, какой из этих психографических типов больше всего соответствует вашему собственному.)

Сегмент с ориентацией на принципы (представители этих двух групп при покупках руководствуются тем, каким мир должен быть)

- *Реализовавшие себя.* Большие ресурсы. Зрелые личности, профессионалы. Имеют высокий образовательный уровень. Имеют высокие доходы, склонны тщательно обдумывать покупки, ориентируясь на реальную ценность товаров и услуг. Открыты новым идеям.
- *Верующие.* Небольшие ресурсы. Имеют умеренные доходы и консервативные взгляды. Ориентированы на семью и церковь. Патриотичны.

Сегмент с ориентацией на принципы (представители выделенных групп при покупках руководствуются примером и мнениями других людей)

- *Преуспевающие.* Большие ресурсы. Ориентированы на работу; добиваются успеха. Консервативны, предпочитают утвердившиеся на рынке товары. Гордятся своими успехами и полагают важным, чтобы об их успехах знали окружающие.
- *Стремящиеся к успеху.* Небольшие ресурсы, но разделяют те же ценности, что и «преуспевающие». Стиль имеет для них важное значение.

Сегмент с ориентацией на действие (представители выделенных групп при покупках руководствуются своим стремлением к социальной или физической активности и риску)

- *Опирающиеся на опыт.* Большие ресурсы. Молодые (средний возраст 25 лет), полные сил и энергии. Скупые потребители, отдают предпочтение модным и стильным вещам.
- *Производители.* Небольшие ресурсы. Самодостаточны и ориентированы только на свое непосредственное окружение - семья, работа, отдых. Предпочитают практичные, функциональные покупки.

Не подходит ли VALS2 под определение «много шума из ничего»? Вероятно, нет. Во всяком случае, на канале WISH-TV теперь довольны, поскольку VALS2 указывает на существование трех крупных и четырех менее значительных сегментов зрительской аудитории канала в отличие от двух сегментов, на которые указывал старый VALS. Еще важнее, что компания SRI задала новый стандарт, который, как считают многие рекламодатели и специалисты по маркетингу, помогает им сделать видимыми их целевые рынки. И предложенные классификацией сегменты уже продемонстрировали свою полезность маркетологам разнообразных потребительских товаров. Однако по-прежнему трудно встретиться с сегментами VALS при традиционном маркетинге. Хотя со времени представления первого варианта VALS был достигнут значительный прогресс в части выделения индивидуумов и узко определенных сегментов в качестве целей маркетинга. В настоящее время на предоставлении услуг по определению того, что профессионалы нежно зовут «системой геодемографических кластеров», специализируются четыре фирмы. Claritas была уже охарактеризована ранее. CACI, Donnelley Marketing Information Services и National Decision Systems

специализируются на предоставлении информации по определенным группам потребителей, составляющим кластер с его общими характеристиками. Их клиенты, как и в SRI, обычно подписываются на год, и это дает их маркетинговым службам полный доступ к базе данных и отчетам, подготавливаемым фирмой. SRI сейчас сотрудничает со всеми вышеперечисленными исследовательскими фирмами, поэтому профили VALS2 по имеющимся кластерам доступны специалистам по маркетингу. Это означает, что специалист по маркетингу может воспользоваться одной из баз данных, чтобы практически определить те жилые районы, те списки почтовой рассылки и т.д., которые содержат потребителей целевого VALS-сегмента. VALS достигла совершеннолетия, как и ее маркетинг.²⁷

Разделение рынка на когорты

Работая в компании Lifestage Matrix Marketing, которая занимается консультированием, связанным с проблемой старения американского рынка, Чарли (Чарльз Шив - один из авторов книги) разработал новый подход к сегментации, названный анализом когорт, который хорош не только в качестве концепции, но и способен реально работать. Результаты приложения подхода демонстрировались на страницах «Форчун» и «Уолл-стрит джорнэл». Подход вырезает рыночные сегменты, основываясь на сходстве потребителей, обусловленном рождением примерно в одни годы и наличием близкой мотивации, которая, в свою очередь, базируется на общих ценностях.

Индивидуумы связаны тем, что родились в достаточно близкие, непосредственно следующие друг за другом сроки. Этим людей называют возрастной когортой, и они подвержены сильному влиянию времени, в которое росли, внешних событий, происходивших в период начала взросления, обычно в возрасте от 17 до 22 лет. Ценности, формируемые в юности и в ранние годы взрослой жизни, глубоко укореняются, и их проносят по жизни почти в неизменном виде. Становление норм поведения индивидуума в эти годы происходит во многом благодаря переживанию значительных событий, оказывающих существенное воздействие на его умонастроения. Эти ценности мы называем *эффектами когорты*.

Рассмотрим отношение различных когорт к расходованию денег и сбережениям. Нынешнее поколение пожилого населения, кому сегодня от 75 до 84, начали работать в годы Великой депрессии. Их поведение в том, что касается денег, отличается консерватизмом... даже сегодня. Пережив худшую за всю историю экономическую ситуацию, эта возрастная группа высоко ценит безопасность и бережливость... Они откладывают на черный день. На тех, кто находится в возрастной категории от 51 до 74 лет, Великая депрессия *также* повлияла, но они знали и времена бума, последовавшего за Второй мировой войной. У этой группы отношение к сбережениям менее консервативно, они более предрасположены тратить, нежели старшая возрастная группа.

Резко контрастирует с поколением, выросшим в условиях депрессивных лет, поколение, «легко катящееся» по жизни и автострадам, подраставшее во времена революции хиппи. Эта возрастная группа отрицала учреждения власти, всякий истеблишмент, стремилась к индивидуализму и относилась во всему скептически. Эту когорту можно охарактеризовать принципом «покупай сейчас - плати позже», и эту ценностную установку (вместе с кредитными карточками) представители когорты внесут и в следующее столетие, в котором они будут жить уже в среднем и пожилом возрасте.

Ценности когорт глубоко укореняются, достаточно постоянны, их придерживаются представители когорт. И можно полагать, что модели поведения покупателей - их желания, предпочтения и отношения - как в зеркале, отражают эти ценности на всем протяжении жизненного цикла той или иной возрастной когорты. Эти ценности придают общность конкретной когорте, намеченной в качестве отдельного целевого рыночного сегмента. Поскольку когорты можно характеризовать возрастом входящих в них представителей, они представляют собой эффективный инструмент прямого маркетинга.

Понятия «когорта» и «поколение» не идентичны, хотя оба понятия обозначают группы людей, которых объединяет возраст. Поколение обычно определяется годами с момента рождения человека до рождения ребенка. Обычно оно охватывает промежуток продолжительностью 20-25 лет, то время, которое требуется, чтобы ребенок вырос, и у него появились собственные дети. Когорта может охватывать больший или меньший промежуток времени в зависимости от того, как быстро развиваются внешние события. Когорта Второй мировой войны охватывает всего шесть лет, тогда как послевоенная - целых 18.

Шесть американских когорт

Взрослое население США можно разделить на шесть четко идентифицируемых когорт, или сегментов рынка, начиная с возрастных групп Великой депрессии (возраст от 75 до 84 лет), до возрастной группы, которую часто называют «поколением X» (от 20 до 31 года). Приблизительно 4 миллиона американцев в возрасте от 85 лет и старше не включены ни в какие когорты по двум причинам. Во-первых, эта группа много меньше остальных. Во-вторых, их поведение как потребителей определяется физиологическими потребностями. Еще имеется свыше 68 миллионов человек в возрасте до 20 лет. Никто пока не знает, какая их часть будет принадлежать поколению X, придерживаясь системы ценностей, характерной для этой когорты, а какая часть сформирует в ближайшие два десятилетия новые когорты.

Многие компании, с которыми мы работали, перешли на методологию когорт, найдя в них отражение тех ценностей, которые приносят маркетинговые находки.

- Levi Straus разработала семейство брюк Slaters для послевоенной когорты той части мужского населения, что начинала слегка «раздаваться» в тех местах, которые эти брюки прикрывают. В разработках основной рекламной темы представлен мужчина средних лет, танцующий в ресторанном зале с официанткой танго, - тот самый танец, на котором было помешано поколение тех, кому сейчас за 50, и который сопутствовал им все годы взросления.
- Nostalgia Television, одна из сетей кабельного TV, обнаружила, что обычный 1,5-процентный уровень ответной реакции потенциальных абонентов кабельного телевидения взлетает до 10 процентов, если при прямой почтовой рассылке, адресованной возрастной когорте Второй мировой войны и послевоенной когорте, в нее вложены фотографии Дугласа Макатура и Дуайта Эйзенхауэра.
- При продажах автомобиля Miata Mazda, первоначально нацеленного на поколение бума рождаемости, обнаружилось, что спрос отклоняется в пользу более «старой» категории, которая идентифицировала себя с двухместными откидными сиденьями, характерными для времени, пришедшегося на их позднюю юность и начало взрослой жизни.

Но одно дело разрабатывать теории, и совсем другое - заставить их работать в условиях реального маркетинга. Поэтому конкретные ситуации, наподобие приведенных выше, очень волнуют Чарли с его коллегами по Lifestage Matrix Marketing. Они доказывают, что маркетинг, опирающийся на когорты, действительно работает.

Если вы намереваетесь создавать товары, ориентированные на конкретные когорты, и заниматься их продвижением, вам требуется знать о них чуточку больше. Вот краткие резюме каждой когорты и описание, что делает их таковыми.

- *Когорта Великой депрессии.* Родившиеся в 1912 – 1921 годах, достигшие совершеннолетия в период 1930 - 1939 годов. В настоящее время насчитывается 13 054 000 человек, 7 процентов всего взрослого населения Америки.

Эта когорта сформировалась под знаком Великой депрессии и от нее получила свое название. То, что ее взросление, вступление в ряды рабочей силы, усилия по созданию собственных семей и забота о содержании последних пришлось на тридцатые годы, оказало на нее глубокое влияние по многим направлениям. Возможно, что сильнее всего это обстоятельство сказалось в вопросе финансов: на отношении к деньгам и сбережениям. Для многих сегодняшних бизнесменов Великая депрессия представляется уже историей древних времен, кажется им почти столь же недостоверной, как и Великий потоп. Но для самой этой когорты она была более чем реальной. Чтобы представить себе масштабы, укажем, что индекс 400 компаний Standard & Poog (самого полного по широте охвата американской экономики на тот момент времени) снизился на 69 процентов в период с 1929 по 1932 год, отразив неумолимое, близкое к агонии, падение. И лишь в 1953 году - спустя 24 года и уже после пережитой мировой войны - индекс S&P смог вернуться на уровень 1929 года!

Люди, принявшие старт в условиях тех лет, получили «зарубки» на всю жизнь, сказывающиеся еще и сегодня. (Однако отметим, что 10 процентов населения, обучавшихся в 1930-е годы в колледжах, хотя и демонстрируют эффекты, отличающие когорту Великой депрессии, но в заметно ослабленной форме. Теоретически это можно объяснить тем, что люди, бывшие в те годы достаточно состоятельными и имеющими возможность учиться в колледже, в известной мере были защищены от последствий депрессии. Хотя отдельные потребительские

предпочтения и мнения у них совпадают с набором, отличающим когорту в целом, проявляются они не так ярко и жестко).

И хотя событие, о котором пойдет речь, не стало признаком, давшим когорте свое имя, следует упомянуть, что когорта Великой депрессии стала первой, подвергшейся влиянию современных масс-медиа: радио и особенно кинематографа. О популярности и силе воздействия радио говорит первая инсценировка в 1937 году романа Герберта Уэллса «Война миров», во время трансляции которой тысячи людей в панике кинулись бежать. Первый полнометражный звуковой фильм «Певец из джаза» вышел на экраны в 1927 году, а к 1933 году в кинотеатрах продавалось за неделю больше билетов, чем общая численность взрослого населения страны. Начиная с этого времени, средства массовой информации играют все более важную роль в формировании мнений и предпочтений когорты населения, в чем мы убедимся с наступлением эры телевидения.

- *Когорта Второй мировой войны.* Родившиеся в 1922-1927 годах и достигшие совершеннолетия в период 1940-1945 годов. В настоящее время их насчитывается 9 465 000 человек, 5 процентов всего взрослого населения.

Эта когорта сформировалась под влиянием Второй мировой войны и от нее получила свое название. С точки зрения экономики, это время не было периодом экономического бума (индекс 500 S&P поднялся с 1940 по 1945 годы на 50 процентов, но это составляло всего лишь половину от уровня 1929 года). Но безработица не представляла уже большой проблемы. Эта когорта была объединена фактором общего врага, общим пережитым опытом, особенно тех 16 миллионов, что прошли армейскую службу, ощущением отсрочки и задержки очень многого в их жизни. Во время Первой мировой войны средняя продолжительность службы в армии составляла менее 12 месяцев, во время Второй мировой войны - 33 месяца. Свадьбы, карьера, дети - все это откладывалось на потом, на время после окончания войны.

Ощущение отложенной «на потом» жизни придало когорте Второй мировой войны свойство повышенной романтичности. Тоска по оставленным дома любимым и по тем, кто ушел сражаться, отразилась в музыке, литературе, фильмах тех лет. И если для многих война осталась частью пережитого, о которой не хочется вспоминать, для многих других она стала вершиной всей жизни. У них была цель, четко обозначенная роль (и зачастую статус этой роли был выше, нежели тот, который они могли бы приобрести при других обстоятельствах), относительная свобода в части обязательности следования некоторым социальным нормам поведения и возможность путешествовать - для кого-то к далеким экзотическим берегам, для других - просто шанс оказаться вне привычного с детства городского или сельского окружения. Вторая мировая война оказала глубокое влияние не только на тех, кто родился с 1922 по 1927 год, но и на очень многих. Те, кто вступил в военный 1942 год в возрасте 25 лет, уже опирались на ценности, в основном сформировавшиеся лет на 7 ранее, году в 1935. На их жизнь Вторая мировая война сильно повлияла, но сами они не из этой когорты.

- *Послевоенная когорта.* Родившиеся с 1928 по 1945 год, достигшие совершеннолетия в период с 1946 по 1963 год. В настоящее время их насчитывается 42 484 000 человек, 22,7 процента всего взрослого населения.

Это очень «протяженная» когорта - между младшими и старшими ее представителями промежуток времени в 18 лет. Им достались выгоды продолжительного периода экономического роста и относительной социальной стабильности. Если говорить об экономике, индекс S&P 500, который вплоть до 1953 года стремился вернуться к отметке, на которой он находился накануне Великой депрессии, за последующие десять лет утроился. Были, конечно, и определенные отклонения от этой общей тенденции - Корейская война в начале 1950-х, спутник в 1957 году (Подразумевается значительное потрясение, пережитое в США после запуска СССР первого искусственного спутника Земли, показавшего превосходство СССР над США в некоторых научно-технических областях, прежде всего связанных с обороной. - *Прим. пер.*), первые проявления активности движения за гражданские права, кратковременный спад в 1957 году. Но в целом, по крайней мере, на поверхности явлений, все было вполне спокойным и благополучным.

Общее направление, или жизненный уклад тех лет были консервативными - стремление к удобству, безопасности, приверженность к уже знакомому и привычному. Возможно, так проявляла себя потребность как-то смягчить глобальную неопределенность, ставшую результатом появления у русских ядерного оружия. В 1954 году в Присягу на верность были добавлены слова «под властью Бога», а в 1955 на денежных знаках США появилась фраза «Мы верим в Бога», ставшая своего рода выражением страха перед безбожным коммунизмом. Того

самого страха, что в более откровенной форме сеял маккартизм.

Это было время, способствовавшее развитию конформизма и сдержанности в проявлениях собственной индивидуальности. Вот почему откровенная сексуальность Элвиса Пресли и бунтарский дух Джеймса Дина делали их фигуры сразу и популярными, и скандальными. Но ожидание продолжения «добрых времен» прочно вошло в ткань общественной жизни нации. Поэтому, будучи в своей основе консервативной, послевоенная когорта (в отличие от предшествовавшей консервативной когорты Великой депрессии) все-таки хотела тратить деньги. При этом ее представители оставались «умеренными» потребителями и стремились одновременно что-то отложить на черный день.

- *Когорта бума рождаемости I.* Родившиеся в 1946 - 1954 годах и достигшие совершеннолетия в период с 1963 по 1976 год. В настоящее время их насчитывается 32 531 000 человек, 17,4 процента всего взрослого населения.

«Бэби-бум» обычно определяют как 76 миллионов человек, родившихся в промежутке между 1946 и 1964 годами, что было настоящим бумом рождаемости, уровень которой резко поднялся, составив более 4 млн. детей ежегодно. Это тот случай, когда понятия «когорты» и «поколение» почти тождественны, отчасти по причине того, что само поколение формировалось и определяло себя изначально именно как «когорты». В силу своей многочисленности, ее представители доминировали на рынке и в маркетинге Америки с самого появления на свет. Еще будучи младенцами, они обеспечили книге доктора Спока *«Воспитание младенца и ребенка»* возможность стать мировым бестселлером №2 сразу после «Библии». В возрасте до 10 лет они стали «доминировать» в СМИ, «заказывая» детские шоу типа «Оставь это бобру» и в планировании сбыта с фантазиями типа шапочек Davy Crockett или обручей хула-хуп. Став тинэйджерами, они взметнули вверх продажи кока-колы и пепси, превратили в гигантов корпорации McDonald's и Motown и сделали богатым разработчика «Клирасила». Они очень хорошо образованы, и это проявляется в их покупательском поведении.

Представителей бума рождаемости первой волны объединяет также известный социологический феномен, появление которого не совпадает с периодом взросления когорты, иначе это могло бы определить и название последней. Этот феномен - телевидение. Начиная с середины 1950-х годов, огромная мощь телевидения оказывает глубокое влияние на эту группу. Ввиду того, что они стали первыми, кто испытал его всепроникающее влияние на моду, язык, устремления и даже на то, как проходят семейные обеды (программа «TV-обед»), они приобрели особенности, навсегда-отделившие их как от предыдущих когорт, так и от тех, что следовали за ними. Для данной когорты «объективным коррелятивным признаком» (если воспользоваться формулировкой Т. С. Элиота) стал «Клуб Микки Мауса» - представление, которое можно было смотреть с 16.30 до 18.00 на местном канале NBC ежедневно с понедельника по пятницу. В полном масштабе эффект телевизионного «погружения» как образа жизни, когда такое «погружение» реализуется впервые, можно видеть на примере СССР: «Империя зла» пала не от угроз быть уничтоженной, а от сериала «Даллас», впервые появившегося на экранах телевизоров в домах простых обывателей, не имевших ни малейшего представления о радостях капитализма.

Однако мы обнаружили по крайней мере две когорты бума рождаемости. Появление первой датируется 1963 годом - началом периода глубоких сдвигов и отклонений от нормального порядка вещей, которые дают о себе знать еще и сегодня. Закончился этот период вскоре после гибели последнего солдата во Вьетнаме. Президентство Кеннеди казалось естественным продолжением «добрых времен», ознаменованных экономическим ростом и внутренней стабильностью, и вполне «либеральным» по духу переходом правления от лидера, представляющего старшее поколение, к лидеру гораздо более молодому.

Убийство Кеннеди, за которым последовали убийства Мартина Лютера Кинга и затем Роберта Кеннеди, просигналили о конце статус-кво и гальванизировали представителей когорты бума рождаемости, только вступающих в период своего формирования. В кратчайшее время политический лидер (LBJ) (Линдон Б. Джонсон, занявший в 1963 году (после убийства Дж. Кеннеди) пост президента «по должности», как вице-президент, а не на основе избрания. - *Прим. пер.*) перестал быть «их» лидером, и война (Вьетнамская) была не их войной, а власть и ее учреждения, служившие опорой когорты прежних времен, стали распадаться вслед за драматической схваткой, произошедшей в 1968 году на съезде демократической партии в Чикаго.

Однако когорты бума рождаемости I продолжала жить в благоприятной экономической ситуации. Несмотря на социальные беспорядки, экономика в целом, если судить по индексу

S&P 500, продолжала движение вверх. Когорта бума рождаемости I хотела поддерживать стиль жизни, как минимум, не ниже того, к которому ее представители привыкли в детстве, приходившемся на 1950-е годы. И с учетом почти 20 лет устойчивого экономического роста у них не было причин, по которым не следовало бы тратить все, что зарабатывалось, и что они могли заимствовать для поддержания определенного стиля жизни.

- *Когорта бума рождаемости II.* Родившиеся в 1956 - 1965 годах, достигшие совершеннолетия в период с 1973 по 1983 год. В настоящее время насчитывается 46 794 000 человек, 26 процентов всего взрослого населения.

Внешние события, отделяющие «бэби-бум I» и «бэ-би-бум II», не были столь драматичными, как Депрессия или Вторая мировая война, но не стали от этого менее реальными. Их составили прекращение военных действий во Вьетнаме (война не закончилась, она была остановлена), Уотергейт (последний гвоздь в крышку гроба политических институтов и истеблишмента) и кульминация десятилетия «пушек и масла», которая соединилась с нефтяным эмбарго арабских стран и положила конец экономическому росту, продолжавшемуся непрерывно с 1945 года.

К 1973 году для юношей и девушек Америки условия вступления во взрослую жизнь стали уже иными. Вместе с пропавшей верой в социальные институты пропал идеалистический задор, который делал когорту бума рождаемости I такой причинно-ориентированной. Взамен представители когорты бума рождаемости II впали в «нарциссизм», углубившись в самосозерцание и самоизучение, что проявляется во всем, начиная с различных движений самосовершенствования и самоисцеления (*Мне хорошо - Вам хорошо*, вывезенных из Индии юными и взрослеющими гуру) до умаляющих собственное достоинство («Saturday Night Live», Мэри Хартман).

В экономике переменявшаяся фортуна оказала более глубокое, чем принято считать, воздействие на эту когорту. Детский возраст и период взросления представители Когорты бума рождаемости I проходили в хорошие времена; это будило и укрепляло ожидания благоприятной экономической ситуации и в будущем. Такой настрой мыслей представителей когорты сегодня проявляет себя в решительном их нежелании делать сбережения на старость. Дела до этого шли неплохо -как-нибудь и потом все «образуется».

Настрой мыслей представителей когорты бума рождаемости II совсем иной. Шок, пережитый в период нефтяного кризиса 1973 года, отправил экономику в нокдаун: акции 500 компаний S&P потеряли в период между 1973 и 1975 годами 30 процентов стоимости. Рост инфляции стал напоминать об инфляции банановых республик. Реальные процентные ставки (номинальные ставки за вычетом индекса потребительских цен) побили прежние рекордно низкие показатели и составили -4 процента. В такой ситуации долг, как способ поддержания уровня жизни, имеет реальный экономический смысл. И когорта, в памяти которой отложился принцип жизни в долг, никогда уже с ним не расстанется. Когорта бума рождаемости II столь же далека от идеи накопления сбережений, что и когорта I, но это лишь потому, что ее представители рассчитывают, что всегда смогут взять кредиты, перейти в жилье более низкого класса, получить другую кредитную карточку и никогда не будут за все это платить сами.

- *Поколение «X».* Родившиеся в 1966 - 1979 годах, достигшие совершеннолетия в период с 1984 года по настоящее время. Сейчас их насчитывается 41 119 000 человек, 21,9 процента всего взрослого населения.

Эта когорта проходит под разными названиями. Демографы называют ее «бэби-веселье», раз уж она следует за «бэби-бум». Но название поколение «X», несмотря на негативные ассоциации, подходит больше, поскольку это самое распространенное его обозначение, по крайней мере, в СМИ.

Много всякого уже написано о поколении «X», по своему тону, главным образом, уничижительного. «Расслабленные» (по названию фильма «Нытики» (В оригинале «Slackers», что одновременно имеет значение «нерадивые».); «поколение взрослеющих Бартов Симпсонов, вооруженных и, возможно, опасных».) Нам это кажется несправедливым. Поколение Скотта Фитцджеральда тоже очень часто называли потерянным. И это же можно сказать о поколении «X». Представители этой когорты не могут опереться ни на социальные институты, что отличало послевоенную когорту, ни на борьбу с идеализмом, основами и институтами, отличавшую представителей бума рождаемости I, ни на нарциссизм бума рождаемости II, - им просто не на что опираться. Они порождение разводов, детских садов, работающих родителей, дети 1980-х; не следует удивляться тому, что у них нет никакой опоры. То, что они все же ее ищут, пробуют за что-то зацепиться, станет понятно из анализа кажущегося алогичным «ретро»-поведения - восстановление смертной казни, возрождение уходящих партий и

возобновление братских отношений, ранее отвергнутых когортами бума рождаемости. Это же можно увидеть в их политическом консерватизме, порождаемом, в частности, прагматически-циничным отношением: «А что мне от этого?», который отвергает тенденцию либеральной ревизии системы взглядов. Еще они испытывают отчуждение; это отчуждение проявляется в насилии и грубом сексе их поп-культуры. Они отказываются от мира, у которого, по всей видимости, мало шансов на то, чтобы передать новой когорте стиль жизни их родителей.

К 2020 году останется лишь горстка индивидуумов, которые могли пережить опыт Великой депрессии в период своего вступления во взрослую жизнь. Тем, кто доживет, будет за сто лет. Представителей когорты Второй мировой войны можно представить по тем, кому сейчас по крайней мере 97 лет. Менее 10 процентов всего американского населения будут представлять послевоенную когорту, тогда как две когорты бума рождаемости составят примерно треть всего рынка. Более того, свыше 40 процентов населения выйдут в когорту, которая не получила еще своего названия, поскольку внешние события, которые должны ее сформировать, пока неизвестны. Этой части населения еще только предстоит вступить во взрослую жизнь. Поэтому внимательно наблюдайте за ними -завтра они станут самыми горячими сегментами рынка, и проникновение в их психологию, любое дополнительное знание способны помочь вам заполучить их в качестве своих лояльных потребителей прежде, чем это смогут сделать конкуренты!

Сегментация: преимущество или проблема?

Регис МакКенна, известный своими публикациями о жизни Кремниевой долины, утверждает, что специалисты по маркетингу должны работать в новом «возрасте неприятностей», и многие, похоже, согласны с тезисом, что маркетинг становится все более сложным. Появление множества торговых марок и распространение целевого маркетинга ведет к тому, что достичь успеха становится все труднее. Поразительная вещь, те самые инструменты маркетинга, которые, как представляется, решают его текущие проблемы, могут создать куда более худшие проблемы в будущем! Продолжающееся движение к большей сегментации принуждает всех игроков вступать на этот путь просто потому, что иначе не удастся поддерживать паритет со своими конкурентами. Если ваши конкуренты принимают на вооружение схемы сегментации Claritas или SRI, вам не остается ничего другого, как последовать их примеру. А на следующий год вы попытаетесь стать первым, кто применит новые идеи сегментации. Агрессивное, инновационное следование принципу рыночной сегментации, целевой маркетинг и позиционирование стали сегодня главным источником конкурентного преимущества. Как прогнозируют Рэпп и Коллинз, - цитата из их высказывания открывает главу, - похоже, что маркетинг движется в направлении все меньших и меньших групп, возможно даже, что там, где позволяет структура рынка, эти группы будут состоять из одного-единственного потребителя.

Но даже если отвлечься от негативного влияния, оказываемого этой тенденцией на увеличение бюджетов маркетинга и базы данных о потребителях, существуют внутренние препятствия такого развития. На большинстве рынков модели поведения покупателей, в конце концов, игнорируют всякую логику этой процедуры. Часто существует некий предел, за которым дальнейшее разбиение рынка не повышает предсказательной способности. (Возможно, что программа купонов компании Quaker Oat столкнулась именно с одним из таких пределов.) Реальный мир может просто перестать делиться без остатка на все более мелкие ячейки. Намек на то, что дело может обстоять именно так, дает наблюдение Ларри Гибсона, в прошлом директора по исследованиям компании General Mills, выведенное им из практического опыта: «Возможно, вам так никогда и не удастся найти такой вариант классификации потребителей, при котором будет выделена одна группа, обеспечивающая все покупки... Всегда существует огорчающая вас группа других людей, которые используют этот товар».³⁰ Данный факт звучит, напротив, ободряюще, как противовес действительно обескураживающему видению все возрастающей диверсификации рынка и проблем, создаваемых этим для специалистов по маркетингу. Инструменты сегментации, конечно, весьма интересны и впечатляют и, во всяком случае, востребованы современным рынком. Но все же оптимистичнее думать о том, что для каждого рынка существует некий оптимальный уровень сегментации - в противоположность получающему сегодня широкое распространение видению сегментации как процесса, уходящего в бесконечность, или, по крайней мере, продолжающегося до самой дробной единицы - одиночного покупателя.

Подумайте еще о том, что индивидуум может и не быть самой дробной единицей. Можно представить себе и дальнейшее дробление - например, основывающееся на выделении ролей. Допустим, компания выделит целевой сегмент покупателей в роли, скажем, бабушек и дедушек, персонализируя специфические предпочтения покупателей, допустим к детским игрушкам или одежде для кукол. А другое обращение компании будет к тому же покупателю, но уже как исполнителю иной социальной роли и на основе какой-либо иной информации, относящейся к личности этого покупателя. Такая игра действительно может длиться *до бесконечности!*

Часть III

Приложение методов маркетинга

Уже сейчас в вашем распоряжении имеется хорошая стратегия, и есть общее понимание того, как удовлетворить нужды потребителей и победить в конкурентной борьбе. Немало умственных усилий потребовалось на это; и немало страниц текста пришлось прочесть, чтобы в этом разобраться. Но время предъявить чек к оплате, к сожалению, еще не пришло.

Предстоит применить ваши великолепные идеи в жизни. Если вы намереваетесь что-то предложить рынку, может быть, что-либо для недавно определенного сегмента рынка, наступает время превратить концепцию в правильно выбранный товар, в правильно определенном месте и по «правильной» цене, чтобы рынок стал его покупать.

Еще одно обстоятельство: вы должны сообщить свою стратегию потребителям. Если они не знают, что вы собираетесь для них сделать, у вас не будет возможности это сделать. Продвижение товара целевому покупателю является важнейшей частью внедрения. Будет ли такое продвижение в форме рекламного объявления, телефонного звонка, личного посещения или страницы в Интернете, такое сообщение должно донести ваше предложение до тех, кому оно предназначено.

Все эти практические вопросы сводятся к необходимости иметь хорошо проработанную и тщательно реализуемую программу маркетинга. Ваша программа должна предусматривать использование всех имеющихся в распоряжении маркетера инструментов в полном объеме. Товар, ценообразование, распределение и продвижение - все это играет роль с точки зрения успешной реализации маркетинговых концепций и стратегий. Это так называемые четыре «P» (product, price, placement, promotion) комплекса маркетинга, и они будут находиться в центре внимания самой важной заключительной части книги. Чтобы узнать, как воспользоваться ими с максимальной пользой для вас, читайте дальше!

8. Разработка товара

Бизнес нововведений

«При внедрении нескольких товаров-новинок успех длился недолго. Проблема в том, что компания добивается резкого всплеска продаж при включении на полные обороты машины маркетинга, но он носит кратковременный характер. Компании следует обратиться к проблеме предлагаемого ей основного меню».

— *Билл МакДоуэлл, старший редактор Chain Leader, о продукции компании Pizza Hut.*'

«Хорошие идеи зарождаются не за столами конференций. Они берут свое начало в работе с потребителем».

— *Чарльз Хупер, исполнительный вице-президент и главный оперативный руководитель, Helen Curtis.*

«Отправиться туда, где все, собственно, и происходит, и поставить перед собой вопросы, требующие решения, почувствовать как следует проблему, «обнюхать» и «пощупать», стать с ней на ты, ради того, чтобы понять проблему со всех сторон — вот этого, как правило, недостает».

— *Джо МакФерсон, директор инновационных программ, SRI International.* ³

«Мы пренебрегаем способностью возвращать плодотворные идеи, доводя их до стадии вполне

материальных товаров, не дожидаясь, пока кто-либо, не терпящий неопределенности, не зарежет идею на корню. «Взрачивание» называют процессом управления, и без него нововведение ждет увядание».

— *Business Week*. *

Четыре цитаты, предваряющие последующее изложение, это законченный урок на тему «разработка продукции», или «разработка товара». В разработках присутствует *вызов* - как и перед сетью предприятий Pizza Hut при внедрении нового ассортимента обеденных блюд с макаронами в расчете на то, что популярность нового ассортимента окажется выше, чем в предыдущих попытках расширения меню. Также при разработке товара имеет место *генерирование идеи* — вы изо всех сил стремитесь проникнуть в мысли потребителя и отыскать какую-нибудь идею, которая станет источником вдохновения для будущего «победителя». (И если вы нуждаетесь в первоклассных концепциях нового товара, то вам, действительно, следует покинуть на время свой офис и потратить время, наблюдая за потребителями.) Наконец, существует процесс *взрачивания* идеи, пока она проходит стадии разработки товара, на которую затрачивается масса усилий; минует опасности, которые таит выведение на рынок; и далее, если идее суждено укорениться, то она проживает долгую жизнь, несущую прибыль.

Но не просчитайтесь. Товары имеют свой жизненный цикл — и слишком часто их жизнь коротка. Величайший вызов в маркетинге — развить идею и превратить ее в товар, у которого долгая жизнь, и который дает рост вашей компании и трансформирует всю отрасль в силу очевидной ценностной значимости для ваших клиентов. Успех в бизнесе так прост — и так труден!

Сторонники концепции жизненного цикла товаров полагают, что каждый товар проходит последовательность четырех стадий жизненного цикла, начиная с внедрения, через рост и зрелость к угасанию и, в конечном счете, к смерти. Модель жизненного цикла - одна из наиболее часто упоминаемых в маркетинге. На поверхности явлений имеется много свидетельств достоверности модели, но не хватает точно установленных фактов или ясной теории, которая объяснила бы, почему это так.

Поэтому далее в этой главе мы рассмотрим под критическим углом зрения допущения, положенные в основу модели. Последняя слишком удобна, чтобы от нее отказываться. Она служит не только хорошим отправным пунктом разработки продуктовых стратегий, но и замечательным каркасом для двух глав, посвященных созданию товара. В этой главе мы подхватываем анализ с момента разработки товара (фактически, с более раннего момента, поскольку очень важно, как впервые возникла в компании идея товара) до стадии внедрения (или провала, когда все это не срабатывает как следует). Далее в главе 9 мы поведем наблюдение за начальным ростом до стадии зрелости и угасания - или возрождения, если удастся применить с успехом нововведения в разработках и управлении продуктом. Иногда ход жизненного цикла товара можно нарушить, обновив товар. В отличие от людей, у него может быть не одна жизнь (см. рис. 8.1). По крайней мере, теоретически товары могут жить неограниченно долго. Например, люди продают соль тысячами и, возможно, будут продолжать это делать, пока человечество покупает и продает.

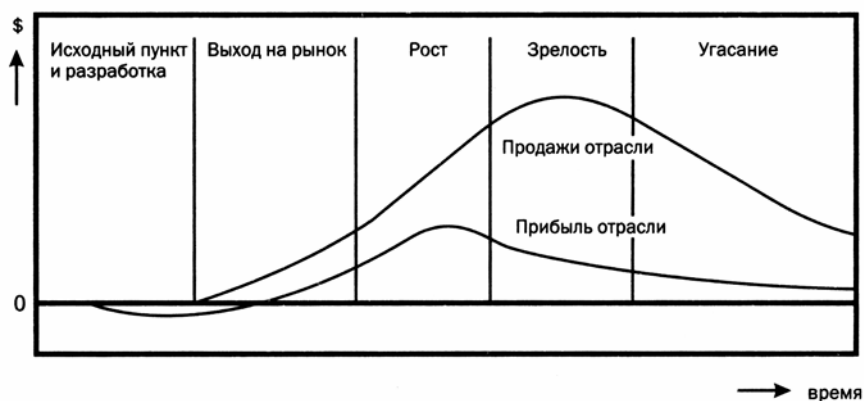


Рис. 8.1. Жизненный цикл товара

Откуда (в действительности) берутся товары

В жизненном цикле товара четыре стадии, однако, первой стадией жизненного цикла является, если

быть точным, исходный пункт и разработка концепции нового товара. Но часто исходный пункт остается за рамками модели.

Творческий процесс, генерирующий идею нового товара, плохо понят, и во многих компаниях он плохо управляем. Время и деньги, по обыкновению, выделяются на разработку и испытания товара, а не мозговой штурм группы концентрации на покупателе или другие источники креативных идей о товаре. Также до последнего времени не уделялось должного внимания возвращению внутри компании новых идей.

Прежде чем перейти к волнующей теме исходного пункта, давайте вернемся к вопросу, что подразумевается под термином «товар». Товар, в самом простом определении, — реально осязаемый предмет, покупаемый потребителем. Товар может, однако, быть и неосязаем. Услуги, такие, как ремонт автомобилей или канцелярские работы, в маркетинге тоже считаются товарами. Будет крайне полезно расширить примитивное представление о товаре, дополнив его рядом отвлеченных концепций.

Что (в действительности) представляют собой товары

Товар можно рассматривать как нечто, способное приносить некую пользу; всю потенциальную пользу мы осознаем не всегда. Возможно, вы слышали шутку: «Как вы узнаете, что в доме живут тинэйджеры?» Ответ: «По горящему индикатору длины ленты ВМ». Обследование, проведенное рекламным агентством Ogilvy & Mather, показало, что на долю предварительно записанных на видеомэгнитофон программ приходятся жалкие 3 процента от общего времени телевизионного просмотра владельцев видеомэгнитофонов. Потенциальные возможности применения ВМ - как функции, о которой шла речь, так и других функций — большинством владельцев используются не в полной мере, несмотря на идущее год за годом соревнование производителей в том, чтобы напичкать продукцию программным обеспечением и прочими рекламными штучками.⁵

Другой способ посмотреть на товар — с позиции набора выгод, которые стремится приобрести потребитель. Часто существует базисная потребность - самое главное желание, заглушающее другие. Такие первичные потребности и желания вооружают индивидуальных покупателей в рамках отношений обмена основными критериями принятия решений. Например, если у покупателя теннисной ракетки на первом месте среди приобретаемых им выгод стоит мощь (сила удара), для него (или нее) более важными будут такие качества, как хорошо натянутые струны, прочный металлический обод и тяжелая ручка, нежели привлекательный внешний вид, площадь рабочей поверхности или легкость. С данной концепцией базисной потребности тесно связана идея о том, что товар представляет решение проблемы. Действительно, многие товары изначально задумывались под влиянием осознания наличия той или иной проблемы. Никто не думал о весе листа бумаги, пока он не оказался за рабочим столом рядом с открытым окном в ветреный день; если же окно закрыто - нет проблемы, и нет потребности, которую мог бы удовлетворить новый товар.

Вряд ли кому-нибудь удалось выразить эту роль товара как средства решения проблем лучше Чарльза Ревсона, производителя косметики. Ревсону приписывается высказывание: «На заводе мы производим фармацевтические препараты, но в аптеке продаем надежду».

В другой проекции товар изображают набором осязаемых и неосязаемых признаков, сгруппированных вместе в достаточно хорошо узнаваемой форме. (Услуги, наверное, удобно будет тогда представить в качестве такого же набора, но с преобладанием неосязаемых признаков над осязаемыми). С таких позиций каждый товарный вид получает узнаваемое всеми и всем понятное наименование - подушки, пылесосы, рубашки, персональные компьютеры. Их называют *родовыми товарами*. Модель жизненного цикла товара лучше всего приложима на уровне товара как родового понятия. Другими словами, тогда как индивидуальные модели персональных компьютеров могут находиться на рынке не более одного-двух лет, «персональный компьютер», как род товара, в силу более медленного «созревания» находится в полном соответствии с дескриптивными и нормативными аспектами модели жизненного цикла, что мы вкратце и обсудим.

Есть три родственных определения товара, каждое последующее формулируется чуть шире предыдущих и более развернуто: родовой товар, ожидаемый товар, дополненный товар. У потребителей имеются определенные ожидания относительно товаров, которые они покупают, поэтому полезно различать *ожидаемый* товар. Родовой товар - это базовое, общее представление о товаре. Но у потребителей имеются свои ожидания, связанные с данным товаром, - что он должен «уметь делать», как должен выглядеть и т.д. Это и есть «ожидаемый» товар. Во многих случаях производитель пробует предложить товар, который превышает ожидания потребителя — в таком

случае это *дополненный* товар.

Для развития воображения

Что же такое туалет!

В главе, посвященной международному маркетингу, мы обсуждали, как идет конкуренция между компанией American Standard и ее японской соперницей «ТОТО», производящей туалеты, за выход на китайский рынок с таким товаром, как унитазы. Но нет нужды отправляться в Азию, чтобы стать свидетелем жарких схваток между товарами, относящимися к этому древнейшему виду. Бренд «ТОТО» также борется за то, чтобы вступить на рынок Северной Америки, где ему часто доводится вести конкуренцию с компанией Kohler, которая владеет самой большой долей рынка. При цене несколько сот долларов за штуку рынок США с его примерно десятью миллионами туалетов в год стоит того, чтобы за него побороться.

Стратегия «ТОТО» заключается в том, чтобы по-новому сформулировать понятие туалета, добавив дополнительные функции, о необходимости которых вы и не подозревали - но сразу захотите ими воспользоваться, как только услышите эти хорошие новости. От обычного унитаза ожидают спуска воды; желательно, чтобы он не засорялся и не переполнялся водой, не подтекал и не был разбит, нормально спускал воду. Но все остальное - это уже на ваше усмотрение - включая чистку унитаза (наименее предпочитаемая домашняя обязанность) и избавление от всех неприятных запахов, которые остаются после того, как вода слита.

У «ТОТО» на этот счет имеется лучшее предложение, даже несколько. Самые продвинутые модели этого семейства товаров включают в себя встроенные устройства для дезодорирования и панель управления работой подаваемых под давлением мыльных струй воды и теплого воздуха для сушки - так что унитаз сам себя чистит. Тем самым базисная концепция товара расширена. На этот раз наш прогноз позитивен. Мы полагаем, что эти новшества хорошо обоснованы с точки зрения реальных нужд потребителей. И это дает «ТОТО» преимущество, достаточное для того, чтобы прочно обосноваться в Северной Америке.

Имеется, однако, дополнительный уровень сложности. В действительности товар есть нечто значительно большее, нежели содержимое его осязаемой оболочки. Конечно, он несет потребителю главную выгоду или услугу, но в большинстве случаев к базисной выгоде присоединяется ряд дополнительных - это упаковка, стиль, качество, торговая марка и т.д. К ним добавляются сервис, гарантии, послепродажное обслуживание, доставка и установка и т.п. Для канцелярских скрепок эта сторона покупки тривиальна, но в других случаях для товаров типа персональных компьютеров она может стать решающей.

Размышляя над концепцией, как спроектировать товар и вывести его на рынок, надо представлять его во всей его полноте, на всех уровнях сложности. Новый товар может выглядеть и работать точно таким же образом, что и прежний, но иметь отличающийся набор сопутствующих услуг и распространяться иным образом в торгово-распределительной сети. Или товар может быть предложен просто в другом количестве и упаковке. И это будет в равной мере товарным новшеством, что и более привычные нововведения, включающие в себя изменение внешнего вида и принципов действия базового товара. И то, и другое есть игра по правилам в период креативной, творческой стадии жизненного цикла.

Появление товара

Идея нового товара может появиться из осознания какой-либо потребности; например, когда продавцы ЗМ заметили, что пользователи наждачной бумаги обеспокоены пылью, которая образуется на рабочих местах при работе с ней. Определив таким образом проблему, в компании пошли дальше, и появилась идея о том, как можно решить задачу: наждачная бумага, которую можно применять мокрой, и таким образом при работе не образуется пыли. Сегодня «мокрая» наждачная бумага — важный товар среди прочей продукции компании ЗМ. И компания продолжает извлекать прибыль из своего умения обнаруживать скрытые дотоле потребности, представляя каждый год на рынок около 500 новых товаров!⁷ Формула ЗМ: заметить, в чем нуждается покупатель, и разработать товар, позволяющий удовлетворить эту потребность. Но многие маркетеры забывают о том, удовлетворению *чьих* потребностей должен служить товар-новинка, и создают вместо этого товары,

отвечающие их *собственным* нуждам.

Возможно, что именно по этой причине Pizza Hut продолжает изо всех сил производить «запуски» все новых товаров. Компания хочет добиться роста продаж, а для этого, полагает ее руководство и держатели привилегий торговой марки, им надо «отвоевать» у прочих рестораторов и у отделений бакалейно-гастрономических магазинов (куда можно пойти пообедать и которых становится все больше) более значительную долю бизнеса. Но это их потребность, а не их клиентуры. Сейчас клиенты Pizza Hut идут к ней, когда им хочется пиццы. Именно пиццы, а не обеда, за которым можно посидеть, или цыплят *примавера*. За ними они идут в итальянский ресторан с полным ассортиментом блюд. Поэтому мы прогнозируем Pizza Hut новые трудности с запуском товаров-новинок. *Hunch*-пицца останется доминирующим товаром в продажах компании, которая будет прилагать массу усилий, чтобы превратить себя в конкурента итальянских ресторанов, до тех пор, пока не сосредоточит усилия на обнаружении потребностей, которые их клиенты не могут удовлетворить в ресторанах, и не сделает так, чтобы именно эти потребности *клиентуры* направили воображение их маркетологов.

Существует еще одна распространенная причина отхода от ориентации на потребности клиентуры при создании новых товаров. С такой ситуацией бывает легче справиться, но и она может быть источником риска. У истоков множество перспективных идей нового продукта находятся *технические разработки*. Прогресс в разработке микрочипов и резкое падение цен на них стимулировали создание целого спектра потребительских товаров, устройство которых заключает в себе сложную внутреннюю логику. От применения этой технологии выиграла масса товаров - от персональных компьютеров и детских игр до туалетов; это такое творческое применение технологии, которое несет новые выгоды потребителям.

Какой путь лучший? Новые разработки, побуждаемые и стимулируемые новой технологией или потребностями? Теоретически вести новые разработки, отталкиваясь от технологии, считается неправильным. Просто потому, что, если что-то выходит из стен лаборатории, не очевидно, что оно обладает высокой ценностью для потребителей. При создании новой продукции лучше быть побуждаемыми потребностями, нежели побуждаемыми технологией. Но в практическом плане многие компании являются стратегически зависимыми от владения определенными технологиями. Базовые технологии, на которых они специализируются, — именно это отличает их как бизнес и дает им конкурентное преимущество. Если при этом они обнаруживают потребительские потребности, к которым их технологии не имеют отношения, наверное, будет ошибочным пытаться удовлетворить эти потребности. Скоро окажется, что их усилия распылены и не имеют четко обозначенной точки приложения, и они быстро растеряют свои конкурентные преимущества, отклонившись слишком далеко от своих ключевых технологий. В практическом плане разброс концептуальных идей новых товаров многих компаний следует сузить и сконцентрироваться на тех, что имеют отношение к их сфере технической компетентности, их каналам и возможностям осуществлять распределение и к сложившемуся восприятию компаний их клиентурой. Творческие идеи на самом деле не так-то легко ограничить этими рамками, поэтому на практике компании десятками различных способов — многие делают это непроизвольно и неуправляемым образом — приходят к тому, что гасится масса умных идей, рожденных сотрудниками этих компаний. (Это основное препятствие осуществлению нововведений, как продуктовых, так и производственно-технологических. Но подробнее вопрос будет рассмотрен ниже).

Выдвинув тезис о том, что побуждаемый потребителями процесс создания нововведений в технологически ориентированных компаниях должен иметь сдерживающие начала, отражающие другие факторы, мы можем теперь его уточнить и подкрепить тем наблюдением, что в большинстве случаев технологически ориентированные компании могут пойти значительно *дальше*, балансируя между технологическим новаторством и сигналами, поступающими к ним от потребителей. Эволюция отрасли производства видеомagneтофонов служит тому прекрасной иллюстрацией.

Первые магнеофоны были печально известны своей сложностью и невероятно путанными инструкциями. В обычном ВМ первого поколения пользователю надо было нажать кнопки «установка» и «выбор» в общей сложности 8 раз только для того, чтобы установить показания времени. Программирование записи в тех 3 процентах случаев, когда владельцы все же осмеливались воспользоваться этой возможностью, требовало от них 14-кратного нажатия кнопок «да/нет», «выбор» и «установка»! Будучи спроектированными инженерами и программистами, эти технические кошмары были столь неудобными в пользовании, что ВМ распространялись на американском рынке медленнее, чем могли бы в другой ситуации. (Скорость распространения нового товара или идеи на рынке является, сама по себе, важным аспектом выведения товара на рынок; плохой дизайн и маркетинг способны замедлить этот процесс.) Заметка о ВМ делает вывод в

довольно мрачных тонах:

Для маркетинга (в том, что касается подавляющего большинства потребителей) последствия всех этих сложных и редко используемых характеристик могут быть более существенными, чем представляется компаниям-производителям. Последние не только теряют интерес покупателей, но превращают их в своих врагов. Люди приходят к ощущению, что это их собственная вина, что не удастся освоить эти товары. Потребители начинают осознавать себя технически безграмотными. А это им не нравится.⁸

Слушайте, слушайте! Неспособность производителей ВМ (и многих других потребительских товаров) конструировать изделия, отвечающие нуждам потребителей, создала предпосылки для нововведений, движимых потребительскими нуждами, а не технологией. Менеджер японской компании-производителя ВМ, компании JVC, комментирует это следующим образом: «Мы получаем все больше жалоб на трудности в пользовании ВМ. Все производители видео работают над тем, чтобы сделать их проще в эксплуатации».⁹ Программирование с выведением информации на экран — одно из нововведений, явившихся результатом этих усилий. Но производители ВМ едва прикоснулись к богатому источнику, запасы которого накапливались, пока их товар имел «враждебный» настрой по отношению к своим пользователям. Теперь формируется (как важнейшее качество товара) «дружественный» настрой к пользователю, — это качество уже готово войти в ожидаемый товар на правах его составной части, — и направление усилий производителей ВМ смещается по мере того, как в конкуренции торговых марок этот параметр приобретает более важное значение. Покупателей приводят прямо в лаборатории, чтобы инженеры могли наблюдать за тем, как потребители обращаются с техникой. Хотят услышать откровенно высказанные жалобы, оценки и мнения. Отрасль медленно начинает открывать для себя маркетинг.

Аналогичный процесс происходит и с другими видами товаров; маркетеры переходят с простых «кнопок», как только позволит технология, на «продвинутые» электронные интерфейсы. Возьмем, к примеру, автомагнитолы. На верхнем конце ценового диапазона расположилась грозная техника, которая умеет делать почти все — запоминать частоты ваших любимых станций, делать аудиозаписи, подсказывать любимые песни с компакт-диска, включать сирену, когда с ней начинает баловаться кто-то посторонний, включаться на полную мощность, чтобы сорвать планы автомобильных воров. Но многие используют лишь малое количество из имеющихся технических возможностей — слишком уж много разных кнопок и дисплеев. В конце концов, Volvo решила на смелое нововведение — в своих автоприемниках в конце 1990-х годов она перешла на ... вращающиеся ручки! Теперь вы можете вращать удобную круглую ручку, настраивая свой приемник, точно так, как делали это двадцать лет назад.

Регис МакКенна, гуру в области пиар, занимался маркетингом для высокотехнологичных компаний Кремниевой долины не одно десятилетие и не видит причин, почему технологически ориентированные компании не могут быть ориентированы на маркетинг. В действительности, это словосочетание — из которого так и напрашивается предложение увеличить бюджет службы маркетинга — не охватывает во всей полноте видение проблемы МакКенной. В его представлении к ней причастна вся компания.

Маркетинг - не очередная рекламная кампания и не стимулирование продаж по плану месяца. Маркетинг должен пронизывать все, стать частью должностных обязанностей любого сотрудника в организации, от оператора на приеме заказов до члена совета директоров. Его задачей является не одурачивание потребителей и не фальсификация имиджа компании. Она состоит в том, чтобы органично включить потребителя в процесс создания товара и так построить и упорядочить процесс взаимодействия с ним, чтобы придать этим отношениям глубину и содержательность.¹⁰

В этой цитате представлено несколько замечательных концептуальных положений. Во-первых, понятно, что те действия, которые предпринимаются фирмами — программы повышения качества, наделение работников правами участия в управлении и им подобные, — не расходятся с точкой зрения МакКенна, что маркетинг должен быть составной частью должностных обязанностей всех и каждого. Мы наблюдаем начало революции, но не свершившуюся революцию, представляющую собой подлинный поворот на 180 градусов, который ставит потребителей и сотрудников организации, непосредственно с ними взаимодействующих, во главу организации вместо занимаемого сегодня места в основании пирамиды. Это означает, что управляющие должны теперь

оказаться в основании, обеспечивая поддержку и «подпитку» имеющим приоритетную важность отношениям с клиентурой примерно так же, как корни дерева служат для поддержания и доставки питания листьям кроны. (См. рис. 8.2 для визуального представления концепции, которым мы иногда пользуемся, чтобы объяснить концепцию нашим заказчикам). Традиционно компания существовала для того, чтобы обслуживать нужды администрации — если хотите, это своего рода модель феодальных отношений. (Не верьте утверждениям, что компании служат акционерам — вы не видели акционеров, летающих во все концы света на самолетах компании, не так ли?) В традиционной модели компания служила администрации, либо концентрируясь на потребностях, определяемых клиентурой, либо на приложении базовых технологий. Но сейчас развивается тенденция к созданию фирм, существующих для обслуживания ее клиентов, конечно, именно это подразумевает МакКенна под «глубиной и содержательностью отношений» — и такие фирмы по своей природе ориентированы на потребителя, или, можно сказать, приводятся в движение потребителями, независимо от того, основываются они на сильной технологии или не имеют таковой. Если стратегия такого рода фирмы заключается во возвращении базовой технологии, то лишь потому, что это наилучший способ, позволяющий достичь продвинутых решений по целому ряду проблем потребителей. С точки зрения потребителей технология действительно вторична, и такой же она должна быть с точки зрения компании.



Рис. 8.2. Организация, служащая потребителям

Богатая технологиями DowBranci хорошо представляет себе баланс между потребительскими и техническими сторонами отношений в формуле нововведений. По словам Роба Гранта, вице-президента по маркетингу новых товаров, нововведение представляет собой «результат сложения потребительских трендов, помноженный на технологию и умение прислушиваться». Последнее реализуется в таких, например, программах, как Клуб новаторов, в которых получают признание хорошие идеи, относящиеся к новым товарам, и работники, их генерирующие. В роли «судей» обычно выступает линейный персонал, пользующийся товарами у себя дома. Еще Dow присуждает награды работникам за идеи, служащие созданию новых товаров, и выплатила к сегодняшнему дню \$30 000 за то, что Грант называет «важной инвестицией в интеллект наших работников».

Raychem Corporation, производитель электроники и оптоволоконных изделий для средств связи и другого назначения — еще один пример ярко выраженной технически ориентированной компании, которой, тем не менее, удастся сохранять столь четкую концентрацию на нужды своих клиентов. Основатель компании и ее генеральный директор Пол Кук считает опасным иметь рыночную ориентацию без дополнительной ориентации на технологию. Он следующим образом объясняет, почему компания балансирует между двумя позициями.

Очень многие американские компании «погружены» исключительно в свой рынок. Они берутся за любую технологию, которую посчитают необходимой для удовлетворения рыночной потребности. Затем они терпят неудачу, потому что та технология, которую они предлагают, не является прогрессивной, или потому, что не знают, какие альтернативные технологии могут использовать конкуренты. Мы по-другому представляем себе свой бизнес. Миссия Raychem состоит в творческой интерпретации наших ключевых технологий применительно к потребностям рынка. Это означает, что мы не собираемся быть новаторами во всех областях технологии. Мы ограничиваем свою «уставную деятельность»... теми нишами, которые могут

стать источниками огромного роста на протяжении длительного периода времени, в которых мы можем быть пионерами, самыми первыми и лучшими в мире... В последующем мы черпаем из этих базовых технологий, производя тысячи различных товаров, в которых имеем существенное конкурентное преимущество, и за которые наши клиенты готовы платить нам много больше денег в сравнении с издержками при их производстве.¹²

Однако покупатели Raychem будут готовы платить высокие цены только в том случае, когда получают много выгод от того, что компания хорошо овладела своими ключевыми технологиями. С точки зрения потребителей Raychem добавляет ценностную значимость в основном благодаря лидерству в различных технологиях.

Также интересно и то, что МакКенна видит назначение маркетинга в том, чтобы «органично включить потребителя в процесс создания товара и так построить и упорядочить процесс взаимодействия с ним, чтобы придать этим отношениям сущностный характер». Организация, построенная «вверх ногами», предназначенная служить потребителю, теперь уже сосредоточивается не на производстве и продаже товаров. Она сосредоточена или может сосредоточиться на их разработке. Это положение достаточно тонкое для понимания, но оно служит наиболее прочным основанием конструкции. С точки зрения потребителя все, что происходит в стенах организации, имеет прозрачный смысл и простоту. Имеют значение лишь доставленный потребителю товар и транзакции, которые для этого необходимо осуществить. Жизнь пока еще не совершенна, так что потребители жаждут новых и лучших товаров. Они хотят, чтобы проблемы решались более простыми способами и с меньшими издержками; они готовы воспринять новую их постановку и новые товары, создаваемые для решения этих проблем. В силу этого в компании, движимой рынком, товар оказывается в основе всей организации. По этим же причинам приобретает большую, чем когда-либо ранее, значимость разработка новых товаров, делая необходимым, как указывает МакКенна, систематический процесс нововведений, побуждаемый потребителем. Этот процесс, как в своих традиционных формах, так и в новых, развивающихся в последнее время и предназначенных для компаний нового типа, движимых потребителем, является предметом рассмотрения следующего раздела.

Для развития воображения

Секреты творчества

Маркетеры - включая и вас самих - должны уметь сконцентрироваться на разработке новаторских идей своих товаров и услуг. Хорошая мысль. Начнем! Но как это сделать? Здесь невозможно применить «силовой подход», как станет ясно из следующей цитаты, взятой нами из главы книги Алекса (А. Хайэма, одного из авторов книги - *Ред.*) по маркетингу «*Маркетинг для чайников*» (1997):

«ОК! Подошло время быть людьми творческими. Внимание, приготовились, ПОШЛИ!

Ну как, уже есть хорошие идеи?

Нет?

А сейчас? Все еще нет???»¹³

Чтобы быть креативным, надо следовать моделям поведения, пробуждающим творческое начало. Они часто отличаются от моделей, которых вы придерживаетесь в повседневной работе. Тем, кто хочет попробовать, необходимо внести творчество в календарный план и бюджет. В компании P&G 3,4 процента от объема продаж (или около 1,2 млрд. долл.) ежегодно адресно направляются на нововведения.¹⁴

Помимо этого вам надо научиться прислушиваться к *своему творческому зуду и поощрять его* — это непреодолимое желание решать возникающие проблемы и находить новые пути. Мэри О'Мира, директор по креативам компании Young & Rubicam, дает классическое описание такого рода поведения в процессе творчества:

«Внутреннее стремление, побуждение к творческому решению проблем — новыми и необычными способами — проистекают из своего рода хронического зуда; неудовлетворенности всеми существующими на данный момент решениями. Даже если последние были вашими собственными решениями».

Другими словами, никогда не довольствуйтесь хорошим! Как и сотрудники компании Billabong, являющейся производителем гидрокостюмов. Им пришло на ум, что молнии на гидрокостюмах пропускают воду и, к тому же, металлические застежки молний не растягиваются так, как растягиваются резиновые костюмы, что может отразиться на движениях серфингистов. И эти сотрудники фирмы продолжали расчесывать свою болячку, пока, наконец, не нашли способ использовать Velcro и некоторые другие материалы взамен молний. Результатом стал новый пользующийся спросом товар, удостоенный награды Общества промышленных дизайнеров.

В-третьих, выделив ресурсы на обеспечение креативности и озаботившись проблемами, которые необходимо решать, мы еще должны погрузиться в процесс *структурированного творческого мышления*. Не следует просто сидеть и ждать озарения. Примените какие-либо методы из массы занимательных приемов генерирования творческих идей. Зажгите себя сами!

Может быть, вы уже пробовали применять метод мозгового штурма, при котором группа договаривается, что все ее члены попытаются генерировать и записать как можно больше новых идей, преодолевая естественную боязнь сказать что-нибудь не то и показаться глупым. Существует много вариаций мозгового штурма - например, задаются вопросы, относящиеся к проблеме, которой вы озабочены, а мозговой штурм должен дать на них ответы. Или можно сыграть в стародавнюю «чепуху», когда все по очереди на одном листе бумаги делают каждый свою запись, формируя список идей. (Попробуйте также игру в «чепуху» по электронной почте!)

Еще нам нравятся приемы, которые используют аналогии, вербальные или визуальные, для стимулирования мышления, выходящего за привычные рамки (между прочим, неплохая аналогия творческого процесса). Предложите самому себе или группе поразмышлять об аналогиях, сначала сформулировав то, что вас гложет, как проблему, а затем задавшись вопросом: «Какие явления/предметы/ситуации имеют сходство с поставленной проблемой?»

Эти и многие другие методы генерирования творческих маркетинговых идей рассмотрены в «Маркетинге для чайников».

И еще одно указание - *получите удовольствие!* Если все усилия «породить» креативность не способны увлечь и не доставляют удовольствия, значит, что-то вы делаете не так. Измените процесс, смените обстановку, поменяйте состав группы, но добейтесь, чтобы все пошло гладко. Из плохого процесса невозможно извлечь хорошие идеи.

Разработки

Что же такое «новый» товар? На этот вопрос можно ответить по-разному. С точки зрения управляющих таковым является все то, что сама организация считает новым товаром. И в этом подходе есть известный смысл, поскольку в большинстве случаев такая новизна ведет к новым НИОКР и организационным формам, новым рекламным кампаниям и составляющим комплекса маркетинга.

Но, в конечном счете, имеет значение одно — видит ли потребитель что-нибудь новое и значимое в выходе товара на рынок. Многие товары-аналоги в наши дни волнуют воображение только самих менеджеров. Попробуйте вспомнить новые товары на полках вашего гастронома, появившиеся за последний год. Несколько? Десятки? И сколько из них вы приобрели? Каким бы число ни оказалось, оно будет несопоставимо меньше 10 301 новых продовольственных и 2 863 новых непродовольственных товаров, появившихся в магазинах бакалейно-гастрономического профиля в 1990 году." (И число это с каждым годом возрастает — в 1991 году их появилось в магазинах 15 401.)¹⁸ Одно из твердых правил компании Campbell (которое ей хорошо бы ввести ранее, о чем мы еще поговорим) заключается в том, что новые товары должны быть существенно лучше с точки зрения потребителей, чем уже имеющиеся на рынке. Подразумевается, что рейтинг новых товаров в потребительских тестах должен, как минимум, на 1,6 пункта превосходить рейтинг товаров-конкурентов. Это — весьма существенное различие; и это барьер, который оказалось не по силам преодолеть большинству из 13 164 новых товаров гастрономического профиля в 1991 году. Гордон МакГа-верн, генеральный директор компании, так формулирует проблему: «Потребитель ожидает лучшего качества и сервиса. Суметь доставить ему то и другое — вот в чем заключается подлинный секрет успеха нового товара».

Новые товары могут представлять собой простые модификации, незначительные усовершенствования или значительные, крупные новшества. Крупное новшество — это такое, которое никогда не продавалось никакой другой организацией, как было в случае с Intel, когда она

вывела на рынок полупроводники, или с компанией Searle, создавшей NutraSweet. Но всем нововведениям не обязательно быть столь потрясающими. Воодушевленная идеей «волшебного маркера», ChesebroughPonds разработала «лак для ногтей в авторучке». Товар, получивший название Polishing Pen, получил быстрое признание у производителей косметики. По словам эксперта отрасли, «это лучшая из концепций, с которыми мне довелось ознакомиться в косметической промышленности за последние 10 лет». Возможно, это также самая простая концепция. Не занимаясь созданием новых лаков, разработчики просто поменяли упаковку — а в результате изменили способ пользования товаром.

Около 70 процентов товаров, выводимых на рынок крупными американскими компаниями, это модификации, еще 20 процентов — незначительные усовершенствования и 10 процентов составляют крупные новшества.²¹ В этом же исследовании показано, что крупные новшества получают более значительную поддержку у высшего руководства фирм, что является ключевым фактором успеха новых товаров.

Booz, Allen & Hamilton используют в своей работе модель, в рамках которой новые товары объединены в шесть групп:²²

1. *Товары — «новые в мире».* Это товары вроде цифрового телевидения или Всемирной паутины, создание которых приводит к появлению принципиально новых рынков.
2. *Новые товарные ряды.* Новые виды товаров, позволяющие выйти на новые рынки. R. J. Reynolds, например, добавил сеть магазинов бубликов к своему товарному ряду сигарет.
3. *Дополнения к существующим товарным рядам.* За основу берется имеющийся товарный ряд (например, Jell-O Puddings Pops) и осуществляется «продление торговой марки»/простого товара (например, Jell-O Gelatin Pops).
4. *Улучшения или модификации существующих товаров.* Повышение воспринимаемой ценностной значимости или уровня удовлетворения потребностей, либо замена имеющихся товаров лучшими. Новое поколение «параболических» лыж легче в управлении и поощряет потребителей заменять свои старые лыжи на новые — резкий рост продаж в отрасли, которая очень нуждалась в оживлении.
5. *Репозиционирование.* Изменение восприятия имеющегося товара, как в случае с PepsiCo, которая ушла от своего прежнего несколько деревенского имиджа (Иеху! Утренняя роса!) при рекламе цитрусового напитка и стала позиционировать его как напиток для «парней в стиле «Дью» - этих бросающихся вниз головой на страховочной веревке, съезжающих с круч на горных велосипедах парней, которым все нипочем.
6. *Снижение издержек.* Предложение той же ценности за меньшую цену. Scott Paper предложила салфетки для лица, туалетные салфетки, бумажные полотенца по ценам до 30 процентов более низким, чем товары конкурирующих фирм.

Обывательское мнение в последнее время стало склоняться в пользу позиций, обозначенных в нижней половине этого списка. Например, многие менеджеры и эксперты в своих комментариях стали высказывать удивление по поводу того, что высокая конкурентоспособность японских товаров и уступка США на многих рынках японским производителям связаны с акцентом, который японские компании делают на незначительных новшествах приростного характера. Если провести сравнение с бейсбольным матчем, то временами американским компаниям удается сделать удачную перебежку, заняв «дом», но японские компании набирают очко за очком одиночными ударами и, в конечном итоге, выигрывают. Сегодня американских разработчиков продукции принуждают заниматься «продлением торговой марки» или слегка наращивать, улучшать отдельные характеристики товара, отказавшись от погони за фундаментальными нововведениями, результатом которых становятся «новые в мире» товары. Такой совет, мягко говоря, неразумен.

Японские фирмы, возможно, и были слабы в фундаментальных НИОКР, но они компенсировали это лучшей общей постановкой дела с инициированием новых идей и их разработкой — лучшей, поскольку их идеи и разработки сильнее ориентированы на потребителя, ими эффективнее управляют и реализуют намного быстрее. Но одновременно японцы «наращивают мускулатуру», если говорить о проведении исследований, и скоро станут первыми не только в «одиночных ударах», но и в перебежках. Если американские фирмы отправят на «скамейку запасных» спортсменов-тяжеловесов, чтобы научиться пробивать одиночные удары, они потеряют гораздо большую долю рынка. Проблема сводится к лидерству на рынке в глазах потребителей, что подразумевает необходимость подталкивать вперед «дело» потребителя посредством новых разработок значительно чаще и более последовательно, чем конкуренты. Как говорит МакКенна, в маркетинге, «в чем вы лидируете, тем и

обладаете. Лидерство — это обладание». ²³ Добившиеся успеха японские компании владеют рынками, потому что они добились на них лидерства, и если их американские конкуренты напутают в этом вопросе и сконцентрируют усилия на мелких новшествах, имея в виду цель скорее незначительного увеличения своей доли рынка, нежели обеспечения рыночного лидерства, они лишь укрепят позиции ведущих японских компаний в представлении потребителей. С другой стороны, если они сумеют и дальше лидировать в части крупных нововведений и при этом научатся поддерживать это лидерство непрерывными, но не столь масштабными новшествами, лидерство на рынке станет вполне достижимой целью!

Конкуренция как на внешних, так и на внутренних рынках является главной силой, подгоняющей процесс нововведений. Но этому стимулу противостоят ограничения, накладываемые обществом и правительством (например, нормативные акты, призванные защитить окружающую среду и повысить безопасность потребителей), высокие (особенно для малых фирм) издержки при проведении НИОКР, ориентация фирм на быструю окупаемость инвестиций и высокая стоимость заемных средств. Тем не менее, ключом к успеху на мировых рынках являются нововведения, и очень часто путь к превосходству в маркетинге лежит через техническое совершенство. ²⁴ Вот как говорит об этом Ричард Свингл, директор стратегического маркетинга компании Compaq Computer Corporation: «50 процентов наших доходов — от товаров, выведенных на рынок за последний год. Мы поедаем своих же детей. Но если мы не станем этого делать, это сделает за нас кто-то другой. За прошлый год мы представили двенадцать новых моделей компьютеров». ²⁵

Более старые модели товаров теряют свой блеск и удаляются с рынка, создавая потребность в новых товарах, которые должны прийти на их место. Новые товары могут исправить невнятный имидж, снизить общий риск, открыть новые рынки и каналы распределения. Поэтому тревожно наблюдать, что расходы на НИОКР в США вновь после десятилетия роста стали снижаться. ²⁶ Может быть, по этой причине возникла и ситуация, описываемая на страницах «Уолл-стрит джорнэл»: «Пищевые компании испытывают голод на новые идеи. «Запуски» новых пищевых товаров упали в прошлом году (1996) на 20%, самое резкое падение за последние два десятилетия. После череды слияний в 1980-е годы отделы НИОКР в пищевых компаниях поредели... Kellogg, бизнес которой целиком зависит от наблюдения за тем, что происходит за обеденным столом, умудрилась проглядеть приход рогаликов». ²⁷ Такие же жалобы могут высказать сегодня многие отрасли, но это еще куда ни шло. *Вы* не должны проглядеть крупных новшеств. Сейчас, когда ведущие компании подзабыли, как это делается, для этого самое подходящее время!

Организация разработки новых товаров

Ответственность за новые товары принимает в большинстве фирм одну из четырех основных форм. Многие компании используют подход «управляющего продуктом», или «бренд-менеджера». Каждый такой менеджер несет полную ответственность за продукт (бренд) — за определение целей, выработку стратегий, установление цен и бюджета на рекламу, работу с торговым персоналом. Менеджер отвечает также за выработку концепций нового товара и разработку товара на их основе. Зачастую управление одновременно новыми и ранее созданными товарами превышает «нормальный» объем должностных обязанностей. Поэтому ряд компаний используют систему, при которой новые товары после успешного «запуска» передаются под управление другому менеджеру.

Некоторые компании формируют комитеты по новой продукции, обычно составленные из топ-менеджеров различных отделов. Члены комитета собираются, чтобы выработать новые концепции товара; по выполнению поставленной задачи они возвращаются к своим обычным обязанностям. Хотя у такого подхода есть преимущество изначального вовлечения высших менеджеров в дела, связанные с новой продукцией, у него существуют недостатки: он забирает много дорогого времени топ-менеджеров; члены комитета предрасположены ставить свои собственные интересы выше интересов других его членов.

Также комитетам по новой продукции, как правило, требуется много времени на выработку рекомендаций, их идеи не всегда работоспособны. Возьмем, к примеру, Zima, чистый солодовый напиток компании Coors, который, как предполагалось, станет самым «хитовым» у «поколения экстремалов». Отчеты о ходе ведущихся разработок сходились на том, что «Zima может стать товаром, от начала до конца созданным в рамках комитетской структуры». ²⁸ Большая команда специалистов была привлечена на долговременной основе к разработке напитка. Ко времени окончания работы продукт вобрал в себя идеи очень многих людей, но только, — увы! — был не слишком хорош на вкус.

Ряд организаций создает постоянные отделы новой продукции, сотрудники которых заняты на полномочной основе. Такой отдел обычно занимает высокое место в корпоративной иерархии и обладает значительными полномочиями. Иногда он работает в связке с временными комитетами по новой продукции. Обычно отдел планирует и координирует всю деятельность, связанную с разработкой новых товаров, — с момента генерирования идей до управления всем процессом создания.

Новым подходом является «венчурная команда». В крупных компаниях, таких, как Dow Chemical, Monsanto и Westinghouse, группы менеджеров, каждый из которых является специалистом в определенной области, получают задание вывести новый товар с заданными свойствами на рынок. Команда располагает необходимыми для этого ресурсами, экспертными знаниями и опытом в области конструирования, инженерного обеспечения, управления инвестициями, анализа рынка, бухгалтерского учета, маркетинга. Чтобы стимулировать творческий процесс, членов группы обычно освобождают от их повседневных обязанностей и переподчиняют напрямую высшему руководству компании.

Ключевой, но обычно почти не комментируемой проблемой любой из названных структур является проблема их взаимоотношений с потребителем (к сожалению, привычным является акцент на том, как разработчики новой продукции взаимодействуют с остальной частью фирмы, а не с потребителем). Если между ними дистанция — например, они поддерживают взаимосвязь с потребителями путем опросов, содержащих вопросы в закрытой форме, и проводимых отделом маркетинга с использованием сторонних организаций по контракту, — такая структура не сможет выполнить той роли катализатора, каковой представляется МакКенну функция разработчиков в новых фирмах, ориентированных на рынок.

Далее мы обсудим типичные стадии процесса разработки новых товаров: генерирование идей, просеивание, или отбор предложенных идей, выработка и проверка концепции, проведение бизнес-анализа, собственно разработка продукта, пробный маркетинг и коммерциализация.

Стадия 1: генерирование идей

Источников идей о новых товарах много, и они разнообразны. Иногда пишут потребители, предлагая новые товары. В одном исследовании технологических нововведений определили, что в 74 процентах случаев источником новой идеи стали потребители (было изучено 137 конкретных ситуаций). Многие компании поощряют работников вносить предложения. General Electric выплачивает \$ 2 млн. ежегодно в виде премий тем работникам, которые помогли компании прийти к удачной идее, тогда как 3М награждает таких работников памятливыми подарками и выдает им соответствующие удостоверения. Ученые и инженерно-технические работники часто предлагают изобретения и делают открытия, ведущие к созданию нового товара. Имеются свидетельства тому, что компании, преуспевшие в нововведениях, предоставляют своим работникам большую степень свободы заниматься новыми идеями. В 3М, как рассказывают, один уволенный ученый продолжал тайно приходить в лабораторию, работать над созданием улучшенного асфальтового покрытия и, в конце концов, получил продвижение на пост вице-президента. Высшие менеджеры — еще один источник идей нового товара. Имеются консультативные фирмы, специализирующиеся на генерировании таких идей. Такие «мозговые центры» оценивают ресурсы компании, анализируют ее цели и придумывают концепции.

Один из широко распространенных методов генерирования идей получил название мозговой атаки. Подход основан на посылке, что подлинно новаторские идеи часто являются соединением нескольких, существовавших ранее, в результате чего появляется на свет идея неочевидная и интригующая. («Мозговая атака» — широко обсуждаемая концепция, но по какой-то причине она редко применяется на практике, несмотря на простоту и выгоды, которые несет ее применение.) Проводятся сессии групповых обсуждений для того, чтобы выработать как можно больше новых идей. Группа обычно состоит из 6-10 человек. В начале обсуждения формулируется конкретная проблема или цель. Членов группы поощряют быть в предлагаемых ими решениях абсолютно раскованными, не стесняясь высказывать самые «дикие» способы решения проблемы. Возможность практической реализации в ходе проводимой сессии не имеет значения. Идеи не критикуются, и, следовательно, ничто не удерживает от их высказывания. С началом сессии одна высказанная идея «тянет» за собой следующую. За короткое время могут появиться сотни идей, поэтому важно, чтобы кто-нибудь записывал их на доске или в блокноте. Только после завершения свободно текущего процесса генерирования никем не критикуемых идей группа может перейти к «сортировке» и отбору

наиболее перспективных и многообещающих.³¹

В исследовании, в котором изучались свыше 700 компаний, выяснилось, что они все больше сочетают процедуры генерирования идей с анализом общего характера бизнеса и стратегии новых продуктов.³¹ При таком подходе скорее следует ожидать, что идеи нового товара отразят общие цели компании. Процесс включает определение стратегической роли (ролей) новых товаров, как и формальных финансовых критериев, по которым будет измеряться их эффективность. Более четкое представление о назначении новых товаров помогло существенно снизить «уровень смертности» идей новых продуктов. В 1968 году требовалось 58 таких идей, чтобы «подняться» до одного-единственного успешно проявившего себя на рынке товара. В 1982 году «уровень смертности» сократился до пропорции семь к одному, и полагают, что он постепенно снизится еще больше.³³

Хотя пока нет количественных исследований, которые могли бы подтвердить наше утверждение, пробивает себе дорогу тенденция инкорпорировать идеи и оценки потребителей на стадии генерирования идеи нового продукта. Это делают косвенным образом, когда работников поощряют генерировать идеи, что подталкивает их думать «как потребители» и наблюдать за поведением потребителей в повседневной жизни (такие компании, как DowBrands, GE и 3M). Это делают и в прямой форме — сегодня применяется намного больше групп для тематического опроса и лабораторий испытания новых товаров, в которых потребители входят в прямой контакт с концепцией нового товара, и их даже просят помочь улучшить, доработать концепцию товара, предлагаемого фирмой.

Стадия 2: отбор идей

После того как собрано много идей и предложений, следующий шаг состоит в том, чтобы снизить их количество до управляемых размеров. Применяются три общих критерия, по которым идет отбор.³⁴

Идеи нового товара должны вписываться в общую стратегию компании. Также они должны базироваться на ресурсах и «умениях» организации — финансовых, технологических и управленческих. Наконец, идея, чтобы имело смысл работать с ней дальше, должна обладать рыночным потенциалом. (Вновь мы имеем дело с традиционной мудростью, тогда как прямая, в явной форме, оценка идеи потребителями не включена в уравнение.)

Маркетеры часто устанавливают формальные процедуры и критерии для отбора идей, которые предполагается подвергнуть более пристальному изучению. Например, Center for Concept Development использует детализированную форму оценки нового товара. "Идеи товара получают рейтинговую оценку по нескольким десяткам факторов, таким, как эффективность, надежность, внешний вид, дизайн, потенциал рынка, стартовые позиции для выхода на рынок, уровень государственного регулирования. (Как правило, фирмы предпочитают работать со своими собственными перечнями.) Каждый фактор затем объединяется с близкими ему факторами в «группу», а уже определенные комбинации таких групп образуют, в терминологии этой консультативной фирмы, «главные аспекты». Таковых насчитывается всего четыре: собственно товарная единица, компания, внешняя среда и венчурные характеристики. Чтобы понять, что они означают, проанализируем факторные группы, из которых они составлены.

1. *Товарная единица.* Функциональные характеристики, возможность сбыта, «обороняемость», маркетинг.
2. *Компания.* Технология, производство, рынок.
3. *Внешняя среда.* Конкуренция, поставщики, правительство.
4. *Венчурные характеристики.* Обеспечение проекта, инвестиции, стратегия.

Если вы предполагаете воспользоваться этой структурой для оценки идей новых товаров, разработайте конкретные критерии по каждой факторной группе. Например, перечислите факторы, которые могут быть связаны с «функциональными характеристиками» нового товара. Затем оцените последовательно все рассматриваемые идеи по каждому фактору, используя шкалу от 1 до 3 баллов (в направлении от «слабого» к «сильному»), и сложите баллы по всем факторам и затем по всем группам факторов, чтобы знать, в каких «главных аспектах» идея может считаться сильной, а в каких — слабой.

Ричард Свингл из Compaq дает следующие пояснения: «Мы не думаем о том, чтобы сохранять лицо. В некоторых компаниях случается, что новые товары приобретают «критическую массу», так что процесс уже нельзя остановить, независимо от того, каков товар сам по себе. К Compaq это не относится». Р. Свингл говорит о могущественной силе, которая устанавливает рамки, в которых

могут быть восприняты первоначальные идеи, и, что не менее опасно, ограничивает способность компании «остановить» новые товары, когда они не оправдывают ожиданий. Эта сила зовется инерцией, или склонностью организации сопротивляться изменениям. Намного легче продолжать двигаться в прежнем направлении, чем выполнить поворот кругом. Вот почему фирмам часто бывает так трудно распознавать и применять новаторские идеи. Даже когда им удается быть инновационными, инерция способна придать процессу обратный импульс, «институционализируя» разработку товара. Любая компания должна периодически проводить оценку разрабатываемого продукта так, будто он оценивается впервые. «Просеивание» и анализ, которые применялись, чтобы отобрать идеи в самый первый раз, могут быть повторены, когда идеи уже были взяты в разработку и прошли ее, повторяемые, например, на каждом определенном этапе, что позволит управляющим фирмы выявить проигравших в этой гонке прежде, чем это сделает за них рынок.

Стадия 3: выработка и проверка концепции

На стадиях генерирования идей и их отбора разработчики имеют дело только с основной сутью идеи, общей концепцией. На третьей стадии разработчики пытаются идею конкретизировать. Например, если они определили ранее, что будут производить новые конфеты, ответы на следующие вопросы помогут сформулировать на основе общей идеи уже более конкретизированную концепцию:

1. *Кто будет покупать новый продукт?* Конфета может привлекать к себе (нести «призыв») детей, взрослых или пожилых людей, либо все три группы сразу.
2. *В чем главное достоинство, выгода нового продукта?* Конфета может привлекать к себе как сладость, как легкая закуска с высокой энергетической ценностью либо как питание диабетиков в срочных ситуациях.
3. *При каких обстоятельствах будет происходить потребление нового товара?* Можно предлагать конфету детям в качестве поощрения и подарка или использовать как замену завтрака, или как еду диабетиков, у которых образовался избыток инсулина.

После разработки концепции следующий шаг состоит в ее тестировании. Должна быть выявлена реакция потребителей. Этого добиваются представлением группе потребителей словесного описания товара либо его изображения, после чего их просят честно высказать свое мнение. На этом этапе разработчиков интересует, как можно улучшить идею товара, и лучший способ выяснить это — спросить потребителей. В отрасли, производящей игрушки, это обычно делают так: приглашают детей поиграть в новом лабораторном помещении с игрушками, наблюдая, с какими из них они играют больше, с какими не играют. Если есть товар-победитель, метод сразу на него укажет. Например, когда фирма Huffy испытывала новый детский велосипед Street Rocker с радио на руле, то, как заметил управляющий разработкой новой продукции Уэнс Бейсер, продукт «пользовался такой популярностью, что нам пришлось, в конце концов, удалить его из помещения лаборатории, иначе не удалось бы получить никакой информации ни об одном другом испытываемом товаре». В отрасли, производящей компьютеры, товары выставляют перед потенциальными потребителями из сферы бизнеса и промышленности на предназначенных для этого испытательных площадках, и разработчики тесно работают вместе с потребителями, чтобы высветить проблемы и внести улучшения в дизайн. Описанный подход применим при испытании концепции любого товара, и компании проявляют все больший интерес к изысканию способов расширения участия потребителей в этом процессе.

Стадия 4: проведение бизнес-анализа

Следующий шаг в процессе разработки нового товара заключается в прогнозировании издержек, прибыли, рентабельности инвестиций и поступлений денежной наличности после того, как товар окажется на рынке. Бизнес-анализ осуществляется не от случая к случаю; необходимо смоделировать, получив подробные и реалистические оценки, максимальные и минимальные объемы продаж и их влияние на финансовое здоровье компании. Требуется спрогнозировать возможные продажи при разных вариантах цен, просчитать вероятные издержки для разных объемов производства. Предстоит определить стартовые издержки, постоянные и переменные затраты, а также влияние экономии, обусловленной масштабом производства. Необходимо разработать планы пробного маркетинга, определяя параллельно связанные с ним расходы. Наконец, требуется

разработать набор бюджетов зрелого бизнеса, чтобы оценить уровень окупаемости товара. Результат этого анализа является ключевым, поскольку недостаточно произвести хороший товар, который нравится потребителям, — надо еще, чтобы его производство и продажи были для компании прибыльными. Любая концепция нового товара должна удовлетворять обе стороны, представленные в уравнении обмена, а не одну или другую!

Оценка продаж и издержек — не простая задача, иногда правила оценки задаются слишком прямолинейно и жестко. Соус для макарон Прего компании Campbell почти завалил проверку на стадии бизнес-анализа. Согласно установкам корпоративной политики требовалось, чтобы новый товар демонстрировал прибыль уже через год, тогда как по Прего она ожидалась лишь через три года. Проницательные менеджеры, сознавая, что политика годичного срока окупаемости тянет разработки назад, изменили правила и — к выгоде Campbell, Прего завоевал общенациональный рынок.

Бизнес-анализ должен включить также оценку величины риска, с которым столкнется компания при выведении нового товара на рынок. В целом, чем больше новизны, тем выше риск. Две приоритетные области анализа риска — производственные мощности, в силу огромных размеров необходимых им инвестиций, и маркетинговые мероприятия, в силу их важности для повышения уровня удовлетворенности потребителей. Если товар можно произвести, используя существующие производственные мощности и маркетинговые возможности, риск снижается. В этом случае потребуется меньше инвестиций в новые корпуса и оборудование, а маркетер выгадает на том, что использует ранее приобретенные знания о рынке. С другой стороны, принимая больший риск, можно получить большие выгоды. В уже упоминавшемся исследовании было выяснено, что из идей, сопряженных с самым высоким риском (которые стали основой для 30 процентов новых товаров, выведенных на рынок), вышли 60 процентов наиболее успешных новых товаров.³⁷

Стадия 5: разработка продукта

На следующей стадии концепция нового товара приобретает осязаемую форму и материальную оболочку: изготавливается прототип. Его можно увидеть и подержать в руках, его достоинства и свойства можно продемонстрировать. Производственные инженеры и специалисты по НИОКР конструируют образец; маркетеры работают над названием марочного товара, которое отразило бы идею или концепцию товара; проектируется упаковка; определяются и взаимоувязываются основные составляющие комплекса маркетинга. Также идет анализ стратегии позиционирования товара на рынке.

Компания Gillette использует на этой стадии уникальный метод тестирования товаров для бритья. Ежедневно около 1000 мужчин и женщин в десятках стран мира пользуются образцами товаров у себя дома или в помещениях компании Gillette. Они оценивают товары с позиции чистоты и комфортности бритья. Дополнительно используются многочисленные специальные устройства: кинокамеры для ускоренной съемки и электронные приспособления, которые измеряют длину усов до миллионных долей дюйма. Пластмассовые болванки выбритых лиц используются в качестве эталонов для сравнения чистоты бритья, лаборанты измеряют и взвешивают количество срезанной щетины. Эти данные наряду с отчетами медиков, статистиков, металлургов заносятся в компьютеры, хранящие сведения за пять лет с любыми подробностями, относящимися к бритью.

На стадии разработки продукта многие идеи «увязают» на долгие месяцы или годы, или совершенно сбиваются с пути. На этой стадии самые разные функциональные службы фирмы призываются к тесной кооперации при создании прототипов товаров и при разработке технологических процессов производства и распределения, планов маркетинга и других элементов, без которых невозможно превратить идею в реальность. Традиционный и наиболее логически обоснованный подход состоит в том, что продукт движется от одной функциональной сферы деятельности компании к другой последовательно, так что с каждым таким элементом разрабатываемого продукта работают поочередно. Но этот подход себя изживает, как отмечает «Бизнес уик»:

Много всяких ярлыков пристало к процессу разработки товара, в насмешку прозванному «инвалидной командой» (bucket brigade). Кто-то в исследовательской лаборатории выходит с идеей. Затем она передается в конструкторский отдел, который переводит идею в чертежи. После чего производственники, получив спецификации от конструкторов, начинают думать, как произвести задуманное. В конце цепочки ответственность за заверченный продукт сваливается на маркетинг... То и дело планы пересматриваются, разработка возвращается в службы, стоящие ближе к началу цепочки, указывая на проблемы, которых можно было бы

избежать... Результат — медленное реагирование, высокие издержки, невысокое качество. Сравните систему с той, которую применяет большинство японских компаний. Ее можно назвать подходом «укороченного цикла» к разработкам - они резко принимаются за создание новых продуктов и в мгновение ока реагируют на изменение потребительских предпочтений. Чтобы довершить картину, менеджеры японских фирм поднимают коммуникации на уровень высших приоритетов на самых ранних стадиях проекта. Они собирают команду экспертов, «вытягивая» их из разных функциональных сфер бизнеса, чтобы загодя предвидеть возможные «обвалы» и «оползни», грозящие проекту, и уверенно провести проект по организации от начала и до конца». ³⁸

Если мы, обсуждая проблему разработки продукции, выделяем несколько этапов, это не следует понимать так, что и разработка товара должна представлять собой последовательность отделенных друг от друга стадий разработки. При этом выполняются разнообразные по своему характеру задачи, но они должны быть интегрированы в единое целое, чтобы над ними можно было работать одновременно, опираясь на очень интенсивные, постоянно поддерживаемые коммуникации, охватывающие в подробностях различные вопросы между всеми вовлеченными в процесс разработки сторонами. Это и есть процесс «укороченного цикла», доведенный до совершенства японцами; и одним из эффективных путей его реализации является формирование междисциплинарных команд. Весь вопрос в том, как их сформировать и как управлять такими командами, чтобы укороченный цикл разработки стал реальностью. Согласно Дервину Ф. Филлипсу, вице-президенту Gillette, один из секретов состоит в том, чтобы избежать жесткого управления процессом «сверху вниз»:

«Наличие межфункциональных перегородок, разделяющих группы, работающие в разных службах, является повсеместным явлением. Скажем, разработчик «перебрасывает» идею через такую перегородку и полагает, что другая функциональная группа дальше управится с ней сама. Как мне кажется, американские компании сейчас это понимают и чаще пытаются строить разработку новой продукции на основе команд. Центральным вопросом становится создание команды из многих индивидуумов, достижение согласия по системе реализуемых целей и предоставление им возможности действовать дальше самостоятельно, без вмешательства сверху, характерного для организационных структур прошлого» ³⁹

Том Питере, являющийся сторонником командного подхода, называет ряд факторов, которые могут помочь командам добиться успеха:

- *Многофункциональный подход к формированию.* Команда должна включить всех, кто заинтересован в новом товаре, в том числе потребителей.
- *Формирование на полномасштабной основе.* Ключевые члены команды должны быть сосредоточены только на проекте, а не разрываться между проектом и своими постоянными обязанностями.
- *«Локализация».* Вся команда должна быть собрана в одном месте.
- *Постоянные коммуникации.* Постоянные коммуникации должны свободно пересекать все межфункциональные перегородки; все члены команды должны быть вовлечены в процессы принятия решений.
- *Адресное выделение ресурсов.* Не дело, чтобы команде приходилось делить ресурсы на разработку новой продукции с финансированием каких-либо текущих операций фирмы.
- *Вовлеченность лиц, представляющих внешние интересы.* Потребители, поставщики и другие внешние группы, имеющие интерес в продукции, должны участвовать во всех этапах разработки. ⁴⁰

Обратите внимание, что эти правила способны «напрягать» организацию как в части использования устоявшихся организационных форм, так и приверженности определенной культуре; это обстоятельство помогает объяснить, почему усилия по разработке продукции столь часто идут очень тяжело!

Стадия 6: пробный маркетинг

Пробный маркетинг заключается в том, что маркетеры измеряют реакции потенциальных потребителей на реальные товары в реальных условиях. Они наблюдают, как «сработал» товар на

отобранных рынках и оценивают вероятность его успеха на большем рынке. Компания получает возможность выяснить позицию дистрибьюторов, занятую по отношению к товару, и замерить реакцию конкурентов. Пробный маркетинг часто может дать информацию, позволяющую улучшить стратегию маркетинга - выбрать тип рекламы или раскладку товаров в местах покупок.

При пробном маркетинге фирма рекламирует и осуществляет распределение товара точно таким же образом, каким предполагает это делать при выходе на национальный рынок, предлагая его по тем же ценам. Если выясняется, например, что розничные торговцы не выделяют под товар достаточной площади в местах покупок или размещают его не лучшим образом, то фирма имеет возможность, осуществив небольшие затраты, подкорректировать ситуацию прежде, чем выводить товар на национальный рынок. Для большинства фирм очевидно, что потратить 1 млн. долл. предпочтительнее, нежели нести 20-миллионные потери с выходом на национальный рынок.

Но в последние годы маркетеры испытывают меньше энтузиазма по поводу пробного маркетинга. Метод отнимает время, дорог и не имеет защиты от шпионажа и саботажа конкурентов. Например, когда General Foods проводила пробный маркетинг замороженного детского питания, Gerber, Libby и Heintz скупили все партии питания на пробных рынках. Поэтому многие маркетеры сейчас обходятся без пробных рынков. Quaker Oats захватила 40 процентов рынка «легкой закуски в гранулах» благодаря своим Chewy Granola Bars и покрытым шоколадом Dippys без их предварительной проверки рынком, а P&G успешно «запустила» растворимый кофе без кофеина Folgers, не проводя пробного маркетинга. Но не всегда применив такую подход фирму ждет успех. Например, печенье компании Campbell под названием Pepperidge Farm Star Wars потерпело поражение после того, как всеобщее увлечение «звездными войнами» (по-английски Star Wars) начало быстро сходиться на нет.

Стадия 7: коммерциализация

Как только товар успешно опробован, он готов к коммерческому запуску — полномасштабному производству и сбыту на целевом рынке. Хотя предыдущие стадии являются дорогостоящими, самые значительные инвестиции как в производство, так и в маркетинг осуществляются на этом этапе. Miller Brewing Company, например, инвестировала 247 млн. долл. в строительство высокоавтоматизированного завода в Алабаме (штат Джорджия), чтобы производить на нем легкое пиво. К счастью, компания оказалась в выигрыше; рынок легкого пива рос быстрыми темпами, тогда как традиционное пиво находится в стадии зрелости, когда не происходит роста.

Нововведения по своей природе связаны с риском, поэтому особенно ценны стратегии, помогающие новаторам минимизировать их подверженность инвестиционному риску на ранней стадии жизненного цикла продукта. Фармацевтическая компания Merck, базирующаяся в Нью-Джерси, часто инвестирует крупные суммы в создание производственных мощностей для производства новых лекарств задолго до того, как Федеральное агентство по лекарственным средствам дает разрешение продавать их на рынке. Однако фирма пытается минимизировать риски, по возможности оттягивая момент, когда приходится делать в этой игре крупные ставки; далее если это означает для нее необходимость вести производство «на живую нитку», весьма непросто и дорогостоящим образом. Например, прежде чем приступить к возведению корпусов нового завода стоимостью 200 млн. долл. для производства «примаксина», нового антибиотика, который уничтожает большую часть известных науке болезнетворных микробов, Merck организовала сложное производство, разбитое на 10 стадий, осуществляемых раздельно на нескольких заводах компании.

Фирмы редко начинают со сбыта товара одновременно на всем национальном рынке. Они чаще действуют методом поэтапной «выгрузки» нового товара, переходя от одного географического ареала к другому. (Это можно рассматривать как еще один способ снижения риска при выведении товара на рынок.) Использование этого приема позволяет распределить значительные издержки «запуска» нового товара на более длительный период времени, одновременно у компании появляется возможность поэтапно отрегулировать свою программу маркетинга.

Из исходной точки к рождению

Как только продукт выведен на рынок, он вступает во вторую стадию жизненного цикла. Этот шаг из исходной точки к рождению представляет критический переход, потому что товар теперь впервые предлагается потребителям вне искусственной среды, какую представляют собой потребительские оценки концепции нового товара и его тестирование. Если придерживаться аналогий жизненного цикла, товар появляется на свет — приходит на свой рынок. С изменением направления усилий

компания оказывается перед лицом разнообразных вызовов, при этом инновационный процесс создания товара направлен уже не «вовнутрь», на конструирование и разработки, а вовне, на то, чтобы дать товару жизнь на рынке. Полу Куку из Raytheon Corporation этот переход видится так.

«Нововведения в той же мере касаются продаж или сервиса или информационных систем, что и самих товаров. Мы расходуем на продажи вдвое больше, чем на исследования и разработки, поэтому творческий подход со стороны торговых работников столь же важен, что и творческие проявления сотрудников лабораторий. Как продавать товар, которого прежде никто никогда не видел? Как убедить потенциального клиента выбрать именно вас в качестве единственного источника поставки важных комплектующих для его изделия?»⁴¹

В соответствии с моделью жизненного цикла продукта, с выходом его на рынок ожидается сначала медленный рост продаж, затем это происходит в нарастающем темпе по мере того, как «ранние последователи», — которых можно назвать новаторами рынка, — опробуют товар, а другие, услышав об этом, решаются опробовать его сами. Если у товара нет конкурентов, как часто и бывает в случае появления действительно оригинального товара-новинки, на этой стадии он владеет целиком всем рынком. Но сам рынок мал; в том смысле, что мал обслуживаемый рынок по причине того, что еще не произошло проникновения товара на большинство сегментов потенциального рынка. Сколько времени имеет компания, первой вышедшая на рынок, до того, как к ней присоединятся конкуренты, — это обстоятельство определяет отчасти и относительные преимущества компании перед конкурентами в последующем.

В модели жизненного цикла типичная ситуация выхода товара на рынок разработана еще дальше. Обычно она характеризуется небольшими, постепенно нарастающими объемами продаж, высокими издержками и низкой нормой прибыли для его производителей. Последние еще не накопили большого опыта в производстве данного товара и производят его в недостаточных объемах для того, чтобы воспользоваться экономией, обусловленной масштабом производства. К счастью, на этой стадии конкуренция незначительна, хотя компания и уделяет много времени анализу конкурентной ситуации — чтобы не проглядеть, откуда могут прийти на рынок конкуренты и каким образом. Если товар защищен (патентами, профессиональной тайной или другими барьерами для вступления в рынок), это дает очевидное преимущество в игре под названием бизнес.

Поскольку товар является новым, важнейшая задача маркетинга состоит в том, чтобы «образовывать» потенциальных потребителей. Во многих случаях начинать знакомить с характеристиками товара и осведомлять потребителей о его существовании предстоит практически с нуля. (Скорее всего, вы привыкли хвататься за пылесос, когда надо почистить коврик, но представьте себе на минуту, как бы вы стали уговаривать на такую покупку человека, который никогда не пользовался ничем, кроме швабры. Легко ли убедить такого выложить вам за незнакомое ему устройство сумму в 20-30 раз большую цены швабры?)

Хотя сегментация и целевой маркетинг всюду применяются к потребительским товарам стадии зрелости, у вас мало шансов встретиться с ними на стадии выхода товара на рынок. Для этой стадии типичным является усредненный подход к решению задачи маркетинга с позиционированием, свойственным товарам, рассчитанным на массовый рынок. (По мере созревания товара и рынка все больше конкурентов начнут «высекать» от массового рынка, созданного двумя предыдущими стадиями, ниши для своих товаров.)

В обществе, в котором мы живем, основные видимые усилия маркетеров приходятся на стадии роста и зрелости, а не выхода товара на рынок. Во время этой последней бюджет, выделяемый на маркетинг, обычно небольшой, практически и сам рынок может оказаться совсем незначительным. Кто догадывался о размерах рынка персональных компьютеров на заре компании Apple? А кто мог представить себе, что Apple уже через десяток лет станет покупать рекламное время во время трансляции суперкубка по боулингу! Поскольку у крупных американских компаний дела с нововведениями обстоят не так хорошо, реально многие товары-новинки создаются на предприятиях и в лабораториях, во главе которых в период, о котором идет речь, стоят люди предпринимательского склада, которые не избалованы впечатляющим маркетингом и не имеют на него достаточных финансовых средств. В результате менеджеры полагаются в значительной степени на «добрую молву», «пиар» (призванный охватить новые части рынка), а также на прямые продажи.

Производитель товара на стадии выхода на рынок, как правило, имеет тесные связи с предполагаемыми покупателями, по крайней мере, теми из них, кто сам «открывал» товар и кто готов принять на себя риск, связанный с новым товаром. Это особенно верно, если говорить о товарах и услугах, предназначенных для бизнеса, но распространяется и на потребительские товары. Маркетер

на этой стадии жизненного цикла товара просто не может себе позволить ничего другого, как быть ориентированным на потребителя. Покупателей предстоит найти и убедить в том, что товар стоит того, чтобы его опробовали. Следовательно, предполагается, что маркетер должен достоверно представлять себе, что принесет новый товар потенциальному покупателю, каковы издержки переключения (с товара, которым тот пользовался ранее) и какое место сможет занять товар в том мире, в котором живет покупатель. Все эти вопросы на данной стадии являются жизненно важными, и все внимание менеджеров приковано к тому, как реагируют первые покупатели. Товар может постоянно и существенно видоизменяться, стратегии продаж и маркетинга могут быстро эволюционировать в ответ на информацию обратной связи, получаемую от первых покупателей. (Часто менеджеры высокого уровня сами принимают участие в продажах и послепродажном обслуживании клиентуры.)

Ориентация на потребителя, характерная для большинства товаров, находящихся на стадии выхода на рынок, представляет особый интерес в связи с усилиями, прилагаемыми многими современными компаниями, к тому, чтобы овладеть ориентацией на потребителя и на более поздних стадиях жизненного цикла товаров. Новое видение корпорации с сильными связями с потребителями, с низкой иерархией и высокой скоростью обучаемости организации опыту работы с рынком во многих случаях может вполне подойти как описание работы маркетера предпринимательского склада уже при работе с товарами, находящимися в стадии зрелости. Говоря о таком видении, его можно представить и как попытку возврата к «младенческому» возрасту многих фирм и товаров.

Как ни странно, характерная для стадия выхода на рынок ориентация на потребителя практически даже не упоминается в большинстве описаний модели жизненного цикла товаров. Тем не менее, это важная особенность, внутренне присущая стадии выхода на рынок, которую с переходом на стадию зрелости компании утрачивают, начиная маневры за выбор лучшей позиции в состязании с растущим числом конкурентов. Руководство компаний, по крайней мере, в тех случаях, когда идея товара возникла из признания потребности потребителей, открывает продуктовый цикл с четко выраженной ориентацией на потребителя. По мере того, как концепция товара продвигается от исходной точки к стадии разработки и затем товар выходит на рынок, такая ориентация подвергается деформации под влиянием разнообразных практических соображений, многие из которых усиливают техническую и производственную составляющие ориентации. Но если удалось сохранить в процессе всех таких деформаций самую главную выгоду для потребителя, и она присутствует при выходе товара на рынок, задача руководства компании — суметь сообщить о ней и усилить способность товара доставлять выгоду потребителю. Если же сама концепция «пропала» под давлением внутренних обстоятельств или если ее просто не смогли правильно передать в процессе разработки, что возможно в первую очередь, то этот изъян обнаружится очень скоро по выходе товара на рынок: потребители не станут покупать продукт.

На стадию выхода на рынок можно посмотреть также как на начало процесса утраты товаром своего концептуального изящества и красоты. Даже если потребители приняли концепцию товара и его продажи начинают расти, практические соображения производства, торговли, доставки и послепродажного обслуживания нового товара меняют первоначальную чисто потребительскую ориентацию товара, отвлекая ее на себя. Руководство компании начинают беспокоить вопросы снижения издержек производства, выхода на объемные показатели, снижения уровня комиссионных для торговых посредников в ходе переговоров с ними и т.д.; оно теперь меньше времени размышляет о нуждах потребителей. Производственные мощности, иерархия продуктового управления и другие внутренние структуры, первоначально создававшиеся именно для того, чтобы удовлетворить нужды потребителей, начинают жить своей собственной жизнью. На стадии выхода товара на рынок руководство начинает долгий, постепенный, прерывающийся временами процесс эволюции с первоначальной ориентации на потребителя к ориентации на нужды компании, отличающей заключительную стадию жизненного цикла товара. Подозреваем, что этот медленный дрейф и обуславливает смертность товаров. Он представляет собой некое свойство, внутренне присущее особенностям управления продуктами, а не им самим. Но мы забегаем вперед, обсуждая вопрос, который выходит за рамки настоящей главы и, между прочим, также и научной литературы, анализирующей модели продуктового цикла. Поэтому оставим обсуждение вопроса на конец следующей главы после того, как сможем критически проанализировать саму модель.

Вместе с выходом на рынок появляется и угроза провала, и перед товаром открыты теперь два пути. Продажи могут расти или снижаться. Результаты могут удовлетворять руководство, либо они могут находиться на уровне, который далеко не дотягивает до ожиданий. Как и в жизненном цикле живых существ, уровень смертности продуктов зачастую наиболее высок в момент рождения и вскоре после него. Жизненный цикл товаров характеризуется высокой «детской» смертностью.

Провалы

Причин провала может быть много. Некоторые новые товары не в ладу с уникальным набором наработанных знаний и компетенций, отличающей компанию. В других случаях фирма может переоценить масштабы рынка. RCA прогнозировала, что ежегодные продажи видеодисков к 1984 году достигнут 600 тысяч, но фактические составили только 500 тысяч к моменту, когда компания пустила в утиль установку для воспроизведения записей. Потери RCA можно приписать главным образом конкуренции со стороны видеоманитофонов. По мнению японских конкурентов, которое приводится в страницах журнала «Бизнес уик», «проблема RCA состояла в том, что она пыталась конкурировать своим товаром с видеоманитофонами, но обратила внимание только на одну функцию - воспроизведение».⁴² Всего же чаще новые товары терпят провал из-за того, что в них нет потребности; они не решают реальной проблемы потребителя. (Когда проблему можно считать таковой? Вовсе не тогда, когда ее увидели менеджеры или ученые компании и захотели решить, а когда потребители соглашаются с тем, что у них имеется проблема, и воспринимают новый товар компании как чудесный способ ее решения. Единственное, как можно это проверить — вывести товар на рынок.)

В различных исследованиях показатели неудачи новых потребительских товаров на рынке колеблются, начиная с 20 процентов и заканчивая 90 процентами. Новые товары промышленного назначения «пробиваются» на рынок несколько более успешно.⁴³ В последнем исследовании, которое нам довелось видеть, 148 американских производителей крупного и среднего размера, проведенном The Conference Board, сообщалось о неудаче с каждым третьим товаром из числа вышедших на рынок за последние пять лет. (Респонденты винили в этом свои исследования рынка наряду с проблемами технического характера и плохо выбранным моментом для выхода на рынок.)⁴⁴ Названные в этом исследовании 33 процента провалов согласуются с выводами другого серьезного исследования, в котором пришли к заключению, что от 30 до 35 процентов всех потребительских товаров и 25 процентов всех товаров промышленного назначения не соответствуют ожиданиям фирм, которые их разработали.⁴¹ Эти неудачи в основном случаются из-за того, что товары не оправдали ожиданий потребителей — недопонимание ожиданий и запросов потребителей, вполне возможно, стоит за выводом Conference Board о том, что плохо проведенные исследования рынка чаще всего оказывались причиной неудач, которые терпели компании с новыми товарами. Председатель Американской ассоциации маркетинга (АМА) Калвин Л. Ходок утверждает, что причины многих неудач коренятся в неспособности удерживать потенциальных покупателей в центре внимания в процессе разработки технических аспектов:

«RCA пролила золотой дождь на разработку видеодисков, Sony следовала своему Beta-формату, но войну выиграл формат VHS (video home system). Потребители не отложили в сторону пакетики с картофельными чипсами ради Pringles, потому что их вкус не был столь же новым, что упаковка. Первые бездымные сигареты, Premier, еще одно доброе намерение, которое осталось нереализованным. Мягкая выпечка (Soft), о которой возвещалось, что у нее вкус David's и Mrs. Fields, почти исчезла с полок бакалейных товаров. Sony, RCA, Frito-Lay и Procter & Gamble стали жертвами технологического гипнотизма. Они оказались плененными технологией, откликнувшись на зов ее любви, и позабыли о запросах потребителей и необходимости доставлять им выгоды»⁴⁶

Такие ошибки кажутся слишком уж очевидными, но они способны развить в компании огромную «инерцию». Они представляют тип разработок, который постоянно завладевает воображением управляющих. Чтобы обнаружить подобные ошибки, надо систематически проверять, а захватывают ли в равной степени разрабатываемые товары воображение потребителей.

Если некоторым товарам, выводимым на рынок, предстоит в скором времени с шумом уйти, многие другие выходят на рынок тихой сапой. Новые товары не обязательно терпят полный провал и немедленно. Но они могут «не взволновать» потребителей, как в случае с продленными «без мозгов» товарными рядами. Ходок отмечает, что наиболее успешные и удачные новые товары, вроде тех, что удостаиваются быть отмеченными Эдисоновской премией АМА, «представляют собой скорее реальные новинки, нежели разогретые версии товаров-аналогов». Обладателями премии становились такие новинки, как Spiffits от компании DowBrands, первые предварительно увлажненные салфетки для домохозяек, Souper Combos от Campbell's, первая комбинация супа с сэндвичем для разогрева в микроволновке и Healthy Choice — первые замороженные обеды с низким содержанием холестерина,

жира и соли для микроволновой печи.⁴⁷

Но что может произойти, если у вас подлинно новаторская идея, если вы грамотно ее разработали и умело представили на рынок только для того, чтобы обнаружить, что новый рынок быстро заполняют конкуренты? Вы можете не возместить затрат на разработку. Если вы не можете удерживать рынок на протяжении рассматриваемой фазы жизненного цикла товара, у вас могут быть серьезные проблемы. Другой распространенной причиной не оправдавшихся надежд «запусков» товаров является неспособность удерживать лидирующую позицию достаточно долго для того, чтобы «извлечь капитал» из нескольких преимуществ, сопутствующих фирме, делающей ход первой. Преимущества того, что ты первый, заключаются (или могут, по крайней мере, заключаться) в технологическом лидерстве, которого добиваются те, кто ушел вперед по кривой обучения от конкурирующих фирм; также в возможности опередить конкурентов, приобретя дефицитные ресурсы (что характерно для рыночных ниш); также эти преимущества реализуются в склонности покупателей оставаться с фирмами, сделавшими «первый ход», чтобы избежать издержек переключения.⁴⁸ Все большее число фирм придерживается, похоже, стратегии преследования лидера, которая связана с копированием, как можно быстрее, его действий. И стало быть, усиливается угроза того, что конкурент перехватит инициативу — и вместе с ней часть прибылей. С учетом этой угрозы, как можно быть уверенным в том, что конкурентные преимущества нового товара сохранятся надолго? Что можно сделать, чтобы сорвать планы адски быстрых преследователей?

Советы, даваемые экспертами рынка, полезны, но иногда расходятся. Например, традиционно считалось, что стратегия «снятия сливок» наиболее подходит в случае, когда не ожидается скорого прихода конкурентов, а стратегия «проникновения» — когда надо опасаться ожесточенной конкуренции. «Снятие сливок» означает, что компания поддерживает высокую цену и прибыли, занимаясь «дойкой» наименее чувствительных к цене покупателей, прежде чем приступить к убеждению другой части рынка. Но если компания ожидает быстрого прихода конкурентов, ей надо использовать стратегию проникновения с низким уровнем цен и агрессивной политикой стимулирования сбыта и распределения, чтобы успеть захватить как можно большую часть потенциального рынка с самого начала, что вытекает из теоретического предположения, что это позволит фирме сохранить большую долю и в долгосрочной перспективе. Однако в свежем номере одного академического журнала опубликована статья, в которой менеджерам рекомендовано стремиться к краткосрочной окупаемости, если ожидается приход «копировщиков». Такая стратегия предполагает запрашивать цену с премией за новый товар в тех случаях, когда в скором времени возможно появление товаров-аналогов. И напротив, рекомендованы умеренные цены, если преследователи задерживаются.⁴⁹ Другими словами, рекомендация противоположна по своему смыслу воззрениям, которые стоят за стратегиями «снятия сливок» и проникновения. Мы лично поставили бы на стратегию проникновения, зная, что вскоре ожидается конкуренция; но это означает, что имеется возможность опереться лишь на управленческие суждения, а не твердые принципы маркетинга.

В той же статье выделены факторы на стороне нового товара, от которых зависит, насколько долго сохранятся его конкурентные преимущества; авторы предлагают несколько новых нормативных принципов, логически закрепляющих выводы. Смысл в том, что менеджеры могут добиться большего в предвидении срока действия таких преимуществ, равно как и в его максимальном продлении, если они сконцентрируют внимание на всех факторах, определяющих, насколько легко или трудно скопировать те или иные товары. Вот перечень этих факторов с добавлением соображений по поводу того, как уберечь товар от легкого копирования.⁵⁰

- *Форма товара.* Придайте товару отчетливую форму и помогите покупателям судить о функции, выполняемой товаром, по его форме.
- *Функция товара.* Добейтесь дифференциации товара в одной или нескольких функциональных характеристиках, не выходите на рынок с неспецифическим товаром на уровне товара — родового понятия. Подумайте о разработке семейства товаров, а не единственного товара, чтобы у потребителей была возможность выбрать товар с функциональными характеристиками, наиболее отвечающими их специфическим потребностям.
- *Неосязаемые свойства товара.* Будьте и здесь новаторами, добавляя ценностную значимость товару применением гарантий, кредитования покупок, обеспечением легкого доступа к покупке, послепродажного обслуживания и т.д.
- *Ценообразование.* Используйте, при необходимости, стратегию «проникновения», а также стимулирование сбыта, основанное на манипулировании уровнем цен, чтобы содействовать

скорейшему опробованию товара и его принятию потребителями.

- *Продвижение.* Используйте рекламу и другие меры стимулирования продаж, чтобы застолбить себе на рынке выгодную позицию, формируя осведомленность потребителей о занимаемой фирмой позиции и сигнализируя конкурентам о том, что она находится под вашим контролем.
- *Распределение.* Сведите к минимуму барьеры, препятствующие сделкам (покупке и пользованию товаром покупателями). Инвестируйте в создание хороших каналов распределения, чтобы обеспечить легкий доступ к товару и его послепродажное обслуживание.
- *Особенности фирмы.* Уникальное местоположение или отличительный набор знаний и компетенции или каких-либо ресурсов могут быть положены в основание конкурентных преимуществ. Чем менее похожа ваша фирма на конкурентов, тем вероятнее, что она сможет выйти с нововведениями, которые трудно скопировать.

Наверное, вы узнали в этой схеме знакомые четыре «P»: product (товар), price (цена), promotion (продвижение) и place (место). Категория «товар» здесь разделена на три, но остальные пункты схемы как будто взяты из учебника («распределение» в схеме представляет «место»).

К особенностям фирмы, влияющим на легкость имитации товара конкурентами, относится, в числе прочих, любой «уникальный ресурс, отделяющий новый товар от соперников». Защитные свойства этого ресурса могут быть обусловлены восприятием покупателей, — например, часы, сделанные швейцарской фирмой, получают несколько очков форы в восприятии покупателей уже потому, что они швейцарские. Ресурс может давать, например, и экономические преимущества. Но самое простое: используя такие ресурсы, вы можете снизить вероятность того, что конкуренты столь же удачно натолкнутся на ту же идею почти одновременно с вами. Последняя проблема вызывает особое беспокойство.

Печальный факт заключается в том, что совершенно оригинальные идеи случаются редко. Часто открытие или изобретение является продуктом обстоятельств. Альфред Уоллес и Чарльз Дарвин размышляли всерьез над теорией эволюции, не зная о работах друг друга, практически в одно время. Такого рода параллельные разработки случаются в истории изобретений слишком часто, чтобы считать их простыми совпадениями. Можно предположить, что если вы естественным образом натолкнулись на неудовлетворенные потребности и способ, каким можно разрешить проблему потребителей, они могут оказаться столь же очевидными и вашему конкуренту. Так, например, никому из производителей PC не следовало рассчитывать на доминирующее положение на рынке портативных компьютеров, потому что большинство знало, что это именно то направление, в котором пойдут нововведения. Они не дожидались сигнала, пока конкурент первым выйдет с портативным компьютером на рынок, чтобы начать собственные разработки. (Хотя можно удивляться, почему никто не воспользовался знанием столь очевидного развития событий и не сделал попытки плыть против течения и застолбить совершенно новый, неожиданный сегмент рынка.)

Лоел Блик из консультативной фирмы McKinsey & Company выявил существование проблемы, которую он назвал проблемой стратегии «похожести», и которая проявляет себя, в частности, при разработке товаров.⁵² Он обнаружил, что компании одной отрасли часто приходят к единой стратегии (или очень близким стратегиям), и вовсе не намеренно. Они не спрашивают друг друга, что делать, но принимают за одну и ту же вещь, и конечный результат часто таков, будто они работали сообща. Их удивляет, что конкуренты, оказывается, преследовали те же самые цели, что и они, и стремились на те же самые рынки. В итоге стратегия чревата серьезными проблемами, ибо эти компании благодаря действию механизма «похожести» оказываются перед лицом непредвиденной, совсем не обязательной конкуренции. Или, как в случае с портативными компьютерами, все фирмы по молчаливому согласию борются на одном пятачке игровой площадки, при том, что лишь немногие смогут отвоевать себе на этой площадке выгодные позиции. Стратегия «похожести» особенно проблематична при выведении на рынок новых товаров, потому что, самое последнее дело, на которое может решиться команда управляющих, находящаяся в здравом уме, это начать выход на рынок со своим новым товаром примерно в одно время с конкурентами. Преимущество «первого хода» теряют в этом случае все игроки.

Блик полагает, что стратегии «похожести» возникают в силу пяти распространенных при формулировании стратегий ошибок:

1. *Управляющие склонны концентрировать внимание на вопросе «где», а не «как» конкурировать.* Проблема «где» имеет два измерения, а «как» — трехмерная. Размышляя над тем, как конкурировать, можно прийти к творческим и оригинальным идеям. Мысли о том, как

производить и как доставлять товары или услуги, часто могут послужить лучшим источником концепций новых товаров, нежели вопрос, где их продать. Однако больше внимания при разработке товаров и их выведении на рынки получают вопросы маркетинговых «где»: какие рынки обслуживать, какие магазины или каналы использовать, чтобы попасть на рынок, вопросы размещения товара на полках магазинов и т.д.

2. *Недостаточный акцент на уникальность и адаптивность.* Согласно Блику, стратегические планы следует оценивать на основе их уникальности и способности быть адаптивными, но руководство фирм при формулировании стратегии обычно проходит мимо этих аспектов. То же самое можно сказать в отношении планов разработки новой продукции и ее выведения на рынки. Если компания не подчеркивает уникальность новых товаров, то вряд ли она ее добьется. Большая часть предложений на создание новых товаров оценивается преимущественно на основе оценок предполагаемых финансовых результатов — какие прогнозируются доходы, доля рынка и прибыли за фиксированный промежуток времени. Но поскольку эти прогнозы сильно зависят от уникальности товара, реальные результаты окажутся намного ниже прогнозных, если аналогичные товары появятся на рынке в это же время. Тем не менее компании продолжают недооценивать качественные оценки уникальности, отдавая предпочтение количественным прогнозам. Способность быть адаптивной еще более самоочевидна. Окажется ли новый товар способным к адаптации настолько, чтобы выжить и извлечь прибыль из непредсказуемого развития событий? Смогут ли инженеры адаптировать принципиальные технические решения под создание новых поколений товара? Окажется ли способной маркетинговая служба репозиционировать товар таким образом, чтобы начать освоение сегмента рынка, если бросивший вызов конкурент застолбит другой сегмент? Много подобных вопросов следует задать себе, чтобы определить степень приспособляемости.

3. *Мало внимания уделяется вопросу, когда следует начать конкурентную борьбу.* Одной из самых распространенных причин провала новых товаров является, согласно выводам обследования Conference Board, неправильный выбор времени. С укорачиванием жизненного цикла товаров (часто упоминаемый, но плохо объясненный феномен), компании все проще оказаться в положении идущей не в ногу с рынком. Товары, движимые развитием технологии, могут быстро устареть в результате появления конкурирующих технологий. Товары, рассчитанные на изменения в восприятии потребителей, могут опередить реальные изменения, и их призыв окажется не услышанным равнодушной публикой. Товары, следующие за демографическими сдвигами, могут попросту не попасть в ногу с изменениями, происходящими на микроуровне, даже если долгосрочная тенденция определена правильно. Например, если компании известно, что население стареет, это еще не гарантирует успеха товарному ряду или услугам, нацеленным на сегмент рынка, представленный населением старше 60 лет. Для этого на рынке должен существовать сегмент, который сам себя определяет подобным образом; то есть люди, относящие себя к категории населения «кому за шестьдесят». У многих в нашем обществе нет четкого представления о том, кого считать пожилым, а представление людей старших возрастов о себе самих часто основывается на ценностях и представлениях, сформированных десятилетием ранее. Эта демографическая тенденция еще не уложилась в общественном восприятии, поэтому «запуск» товара, основанный на ее учете, может разойтись с потребительскими установками. Даже когда время для появления товара на рынке оценено совершенно правильно, компания должна еще спросить себя, а хватит ли ей сил на то, чтобы выйти на него первой, и если нет, скорректировать стратегии в области инвестиций и разработок таким образом, чтобы застолбить себе место второго или третьего игрока на рынке.

4. *Компании чаще концентрируют внимание на конкурирующих фирмах, чем на конкурирующих личностях.* Разрабатывая общую стратегию или планы разработки конкретных товаров, легко ограничиться в анализе конкурентов рассмотрением фактов, касающихся основных конкурирующих фирм. Но показатели доли рынка, темпов роста и финансовые показатели характеризуют лишь одну сторону вопроса. Для предсказания поведения конкурента крайне важно учесть личностные особенности людей, принимающих решения. Кто персонально отвечает за разработку новых товаров в каждой компании-конкуренте? Что они проходили в школе и какого рода продукцию разрабатывали до этого? Поддерживают ли их другие члены команды менеджеров или они связаны по рукам? Насколько они агрессивны или осторожны (сколько раз выводили они на рынок товары первыми)? Личностный подход к анализу конкурентов можно расширить и на компанию в целом, задавшись вопросом, какова корпоративная культура и в каком направлении она изменяется.

5. *Компании используют стандартные измерители результатов работы.* Известный факт, что крупные компании в большинстве отраслей промышленности используют одни и те же показатели, отчасти связан с тем, что, переходя из карьерных соображений из одних компаний в другие, менеджеры все чаще переносят на новое место работы привычные порядки и приемы. В том, что касается общей стратегии, как и разработки конкретных товаров, можно утверждать, что компания есть то, что она измеряет. Пусть, например, компания решает укрепить свою торговую марку и расширить долю рынка за счет ряда быстро растущих сегментов рынка, предприняв соответствующие разработки новой продукции и усилия в сфере маркетинга. Пусть при этом она продолжает оценивать ключевых менеджеров в зависимости от показателей краткосрочной рентабельности всей продукции, реализуемой на различных сегментах рынка. В этом случае менеджеры будут продолжать сражаться за доходность в краткосрочной перспективе на тех сегментах рынка, которые дают основную массу прибыли, вместо того, чтобы разрабатывать сегменты роста, которые компания наметила в качестве цели для получения доходов в долгосрочной перспективе. Использование стандартных измерителей результатов работы приводит к тому, что реализуемые разными компаниями стратегии выглядят похожими, даже если сформулированные цели разнятся.

Ученые, изучающие организации, используют термин *изоморфизм*, обозначающий тенденцию к последовательным действиям и постоянству в организации. Это враг инноваций и изменений — та самая инерция, о которой мы говорили в начале главы. Из наблюдений Блика следует, что изоморфизм может поражать не только отдельные компании, но и целые отрасли. Менеджеров какой-либо одной отрасли можно представить себе как членов неформального интеллектуального сообщества. Как правило, у них за плечами схожий опыт, они разделяют взгляды на проблемы бизнеса и обсуждают их между собой на одном языке. Культуры компаний, действующих в одной отрасли, во многом схожи. Предположим, вас «высадили» в неведомой вам компании и надо догадаться, что служит предметом бизнеса — страховое дело или компьютеры. Наверное, вы сразу об этом догадаетесь по одежде, манерам поведения, разговору окружающих вас людей и по планировке и внутреннему оформлению помещений. Но определить, какая именно это компьютерная (или страховая) фирма, будет очень нелегко, поскольку отдельные компании внутри отрасли мало отличаются этими признаками культуры.

Как обстоит дело, когда на американский компьютерный рынок решается выйти иностранная компания? Она не является частью неформального отраслевого сообщества и по-иному подходит к управлению и маркетингу, нежели американские конкуренты. Подход к разработкам в этой компании также будет иным. Короче говоря, она не подвержена влиянию изоморфных сил, по крайней мере, вначале. Потому, значительно вероятнее, что она сумеет генерировать идеи товара-новинки. Компания не подвержена опасностям, которыми чревата стратегия «похожести».

Начиная разговор о нововведениях, американские менеджеры всегда оборачиваются посмотреть, а не крадутся ли где-то сзади японские конкуренты. Тема нововведений — включая связанные с ней вопросы качества продукции, укороченного цикла разработок, предприимчивости и им подобные — заняла столь важное место в повестке дня управляющих во многом потому, что японские компании превзошли компании США в целом ряде отраслей именно успехами нововведений.

Объяснений этому феномену дается много и самых разных, в том числе надуманных и чересчур мудреных. Но успех японцев может отражать тот простой факт, что их компании вышли на американский рынок со свежим взглядом на вещи, свободным от шор, накладываемых американской индустриальной культурой. В то время как «большая тройка» в Детройте продолжала разрабатывать модели автомобилей, предлагавших потребителю мощь и роскошь, японские компании с их новым и нездешним взглядом на рынок яснее представляли себе, что более важными для потребителей становятся экономия топлива и надежность. Время, которое потребовалось автопроизводителям США, чтобы разглядеть то, что должно было быть видно с самого начала, представляет собой свидетельство могущества нормативных сил, действующих в отрасли. Автогиганты были просто не способны видеть то, что казалось очевидным пришельцам на их рынок; они не понимали собственных потребителей.

Если можно выделить что-то главное в области разработки новой продукции, то это следующее: необходимо правильно определять общий объем и направление НИОКР, а этого не удастся сделать, не освободив управленческое мышление от жесткой заданности стратегии «похожести» и не направив его на изучение новых возможностей, предоставляемых внешней средой.

Мы начали главу с наблюдения, что товары живут и умирают, следуя общепринятому теоретическому построению в описании жизненного цикла продуктов. Мы прослеживаем жизненный

цикл, начиная с исходной точки, дальше через стадию разработок и выведения товара на рынок. В следующей главе мы проследуем за ним далее, перейдем к фазе роста, зрелости и угасания. Уместным будет упомянуть, что компании наглядно продемонстрировали, что и сами они не бессмертны. Из числа компаний, с которыми вы имеете дело, сколько фирм существуют более 100 лет? А сколько создано недавно, за последние десять или двадцать лет? Большинство фирм молодые, и многим — в особенности это касается фирм из числа находящихся в частной собственности — удается просуществовать лишь в пределах одной смены поколения управляющих. В недавно опубликованном исследовании сообщается, что сегодня насчитываются лишь единицы компаний, чью историю можно проследить, начиная со времен Гражданской войны в США.⁵⁴ Почему компании так быстро умирают?

Один из ключей к разгадке дает сам жизненный цикл продукта и боязнь всяческих неприятностей, грозящих в случае отхода от традиционных воззрений на приемлемый уровень нововведений, которую испытывают большинство компаний. Изоморфные силы, которые направляют процесс окостенения, «кристаллизации» деловых организаций и целых отраслей с образованием жестких стереотипов представлений о бизнесе и рынках, подвергают эти организации дополнительному риску и открывают путь пришельцам со стороны, людям предпринимательского склада из собственной страны или промышленникам из-за рубежа.

Ни одна компания не просуществует долго, связав судьбу с одним-единственным товаром. Любые товары, даже самые долгожители, медленно умирают, по крайней мере, так гласит теория. Железные дороги взяли на вооружение близорукое представление, что их товар — сама железная дорога, а не транспортные услуги, а следовательно, их дело якобы в том, чтобы укладывать полотно, а не перемещать людей и грузы самым эффективным образом. И потому железные дороги вступили в фазу затяжного медленного угасания, в то время как легковым автомобилям, грузовикам и самолетам потребители начинают отдавать предпочтение перед железными дорогами. Но какое отношение имеет вопрос «смертности» компаний к разработкам и выведению товаров на рынок?

Самое прямое — поскольку именно через эту функцию бизнеса в него можно вдохнуть новую жизнь и через нее же уходит жизнь «прожитая». У делового предприятия, которое допускает, чтобы его разработки деградировали в бездумное продолжение торговых марок, образуется в скором времени «продуктовый портфель», состоящий исключительно из товаров, находящихся в стадии зрелости и угасания. С другой стороны, компания, оказавшаяся способной отделиться от пуповины своей отрасли — ограничивающей угол обзора и воображение конкурентов, и вывести на рынок уникальные, поражающие воображение новые товары, самообновляется, поддерживая свой «продуктовый портфель» все время сбалансированным с преобладанием в нем товаров, находящихся на стадиях развития и роста. Вот почему некоторые компании сегодня устанавливают себе конкретные цели развития. Rubbermaid настаивает на том, что 30 процентов объема продаж должны давать товары, законченные разработкой в последние пять лет, а 3М сообщает, что 32 процента продаж дают товары, чей «возраст» меньше пяти лет.⁵⁵

Жизнеспособность функции НИОКР имеет непосредственное отношение к жизнеспособности компании в целом. Это понятно, если попытаться разобраться с основным назначением бизнеса. Он существует прежде всего для того, чтобы производить товары и снабжать ими потребителей посредством обмена, который удобен и выгоден обеим сторонам. Бизнес связан с товарами, и посредством товаров бизнес доставляет ценности потребителям. Как только внимание менеджеров переключается с клиентуры на что-либо другое, усилия по разработке продукции оказываются в плену туманных «зашоренных» представлений, и компания перестает эффективно действовать в сфере инноваций, ориентированных на потребителей. В «продуктовом портфеле» начинают преобладать более старые товары и услуги вместе с «продлениями» марочных и немарочных товаров, не несущими в себе ничего принципиально нового, и кто-то другой берет в свои руки бразды правления, обеспечивая себе лидерство, о котором говорил Мак-Кенна: «В маркетинге в чем вы лидируете, тем и обладаете. Лидерство - это обладание».

В начале главы мы высказали гипотезу, что внимание менеджеров по мере продвижения товара по стадиям жизненного цикла начинает постепенно смещаться с нужд потребителей на нужды самой компании. Таким образом, противостоянием против старения организации, происходящего вместе с замедлением процесса инноваций и принятием стратегии «похожести», может служить переключение внимания руководства на потребителя. Как утверждает Чарльз Хупер из Helen Curtis (мы уже цитировали его в начале главы), «хорошие идеи зарождаются не за столами конференций. Они берут свое начало в работе с потребителем». Там же они и *заканчивают* свое существование, иллюстрацией чему может служить наш анализ практики выхода на рынок новых товаров и их провалов. В следующей главе мы исследуем, как можно поддержать концентрацию внимания на потребителе на

протяжении всего жизненного цикла продуктов — от выведения на рынок до основного роста, происходящего в подростковом возрасте, и далее на стадии зрелости.

Для развития воображения

Как избежать провала нового товара: сообщение из «Школы тяжелых ударов»

Авторы имеют большой опыт участия в создании новых товаров — в качестве консультантов, исследователей и даже менеджеров по маркетингу. Новые товары терпят провал в соотношении, которое не может не вызывать тревогу. В разных исследованиях и в зависимости от конкретного определения понятия «провал» (обычно как неудача в достижении прогнозов или ожиданий менеджеров), относительный показатель числа провалов новых товаров составляет от 85 до 95 процентов. Даже если определять «провал» жестче — как уход товара с рынка в течение первых двух лет, в большинстве отраслей показатель остается выше 50 процентов.

Маркетеры привычны к «избыточности». В конце концов, 95 процентов сообщений большинства почтовых рассылок рекламы остаются непрочитанными. Но когда дело касается новой продукции, усилия, связанные с ее получением, слишком велики, чтобы полагаться на игру случая. Вы хотите победить «избыточность» и победить, не прибегая к чрезмерным усилиям. В некоторых компаниях показатель числа провалов — 25 процентов или еще меньше, и вы тоже можете этого добиться. Опытные разработчики, с которыми мы сотрудничали, обладают, думается, рядом основанных на здравом смысле представлений, которые оберегают их от бед. Они, как нам кажется, следуют нескольким простым, но действенным правилам реального маркетинга, чтобы избежать разработки товара на фундаменте из зыбучих песков. Они знают, как избежать ошибок, которые всегда кажутся глупыми, когда оглядываешься назад, — но которые чертовски трудно предвидеть заранее!

Чтобы помочь вам выработать необходимое для этого шестое чувство, мы идентифицировали такие ошибки и снабжаем вас практическими указаниями, как уберечь себя от неприятностей. Вот советы, которыми мы, как консультанты, готовы поделиться. Наделайте следующих ошибок.

1. Забегание вперед рынка

Проще вычислить, каким будет следующее поколение товаров, нежели правильно определить момент их прихода на рынок. Многие «запуски» новых товаров проваливаются по причине того, что они опережают время. Алекс вспоминает, что в начале 1980-х годов он работал с биотехнологической компанией, у которой было то, что, по ее мнению, должно было стать самой передовой современной технологией. Они даже собрали венчурный капитал, достаточный для финансирования первоначальной разработки, и все, что им требовалось, это привлечь промышленных партнеров, которые помогли бы коммерциализировать разнообразные приложения технологии. Они делали все от них зависящее, чтобы заинтересовать компании технологией, но никто так и не захотел подписаться под тем, что не приобрело еще четких очертаний. Проект умер, и технология пропала втуне. Но примерно десятилетие спустя нам стали попадаться ссылки на ту же технологию, которую пытались коммерциализировать другие компании. На сей раз промышленность была готова, и компании сделали на ней большие деньги. К сожалению, наш клиент забежал на десятилетие вперед. Весь фокус в том, чтобы обладать хорошим видением, позволяющим опережать свой рынок — но не на десятилетие. Желательно идти на год-два впереди, потому что больше этого срока, если придется ожидать, пока другие догонят, вы прождать не сможете. Чтобы избежать этой распространенной причины провала, убедитесь, что концепция нового продукта не предполагает в качестве предварительного условия других радикальных изменений в промышленности, дожидаться которых вы не можете.

2. Опоздание с выходом на рынок

Это самая простая ситуация, чтобы о ней много говорить, но многие, так или иначе, в нее попадают. Нет смысла дожидаться, пока конкуренты придут с каким-нибудь замечательным товаром на рынок, чтобы потом пытаться его копировать. Но это именно то, что случается, снова и снова, в большинстве отраслей экономики. «Запуски» товаров-аналогов имеют мало шансов на успех. Мы знаем, что многие консультанты скажут вам совсем другое — они советуют обождать, и пусть кто-нибудь другой попробует воду, прежде чем вы вступите в реку, не подвергая себя пионерному риску. Но когда первым запускает товар на рынок другой, то он не только проверяет «воду», но и мутит ее. Потенциал вашего товара ограничен долей лидера рынка, поэтому наряду со снижением риска снижается и уровень потенциально возможного вознаграждения. На моей практике снижение риска

редко когда оправдывает снижение вознаграждения. Если вы все же «запускаетесь» вторым или третьим, а не первым, то должны предложить рынку нечто в своем роде особенное — то, что делает товар отличным от других и лучшим, по крайней мере, в каком-то сегменте рынка. Иначе кому нужен ваш товар?

3. Недостаток идей, попадающих на рассмотрение

Компании берут в разработку лучшие из имеющихся в их распоряжении концепций нового продукта. Эти их представления или идеи о товаре, тем самым, выступают для них в качестве ограничений. Если увеличить количество и поднять качество идей, мы улучшим список претендентов, из которых ведется отбор.

Не жалейте времени и усилий на приложение креативных методов и процессов и постарайтесь собрать как можно больше информации от потребителей, от своих работников и поставщиков. (Многие методы приведены в тексте главы). Такие действия ведут в долгосрочной перспективе к увеличению показателя успеха новых товаров, так как это обеспечит вас множеством хороших идей, с которыми можно работать дальше. Никогда не берите тусклые, скучные идеи, имитирующие чужие разработки лишь по причине того, что у вас нет ничего лучшего. Продолжайте думать. Вы можете выйти с товаром-победителем.

4. Недостаточно строгая проверка предлагаемых идей

Если вы следовали нашим рекомендациям, сформулированным в предыдущем пункте, то наверняка выбрали ничем не сдерживаемый, свободно текущий, креативный подход к разработке концепции нового продукта. Отлично. За исключением того, что вы теперь обладаете массой бредовых идей, и если не будете соблюдать осторожность, какая-нибудь из них обязательно проскользнет дальше без тщательного рассмотрения. Поэтому пора сменить амплуа и заняться применением строгих методов исследования и анализа к каждой отдельно взятой концепции прежде, чем приступить к процессу разработки, и периодически возвращаться к этому уже в ходе процесса разработки. Многие компании не обращают внимания на предупредительные сигналы и тратят деньги впустую, разрабатывая товары, которые обречены на провал.

Чтобы гарантировать тщательное рассмотрение всех концепций, подумайте над разработкой системы формальных критериев наподобие приводимых ниже, позаимствованных в Gould Corporation, производителе средств программного обеспечения для промышленных изделий:

- Возможно ли представить товар на рынок в ближайшие пять лет?
- Обладает ли он потенциалом, позволяющим достичь продаж на уровне, по крайней мере, \$ 50 млн. и 15-процентного темпа роста?
- Обеспечит ли товар уровень рентабельности не ниже 30 процентов по отношению к объему продаж и не ниже 40 процентов по отношению к инвестициям?
- Сможет товар стать лидером в части технических характеристик или лидером рынка?

Многие хорошие идеи не сумеют преодолеть эти четыре барьера, выставленные на их пути. Но те, что преодолеют, имеют большие шансы на успех.

5. Принятие нереалистичных обещаний в части нового товара

Предположим, ваша компания изобретает новую банковскую услугу, предназначенную не допустить перерасхода клиентами средств на своих счетах. Тем или иным образом эту услугу вы связываете с массой других финансовых продуктов и услуг, начиная с кредитных карточек до полисов страхования жизни и фондов во взаимном пользовании, чтобы добиться автоматического управления денежной наличностью. Предложение звучит крайне заманчиво. Продукт тянет на лидера рынка. При опросе потребителей все говорят о том, что были бы рады выбрать из банковских счетов такой, на котором невозможен перерасход. И все же такой продукт, наверное, провалится на рынке по одной простой причине: он не сможет гарантировать людей от перерасхода их денег. Что реально можно сделать, это трансформировать прочие финансовые активы клиентов в наличность с тем, чтобы покрыть их безответственные траты (и, безусловно, такая возможность привлечет самых безответственных транжир, поскольку они постоянно имеют проблемы с поддержанием в порядке своих банковских счетов). И вот через несколько месяцев ваши клиенты окажутся, наконец, без денег и прочих активов, обращаемых в наличность, и тогда их положение будет еще тяжелее, чем если бы они оставались при своем привычном банковском счете.

Проблема заключается в том, что концепция представлена в ложном свете всем, и не только потребителям. Если все в компании думают, что товар способен удержать клиентов от перерасхода, или что-либо еще в этом роде, анализ и прогнозы рынка начинают строить на основе ложных допущений. Убедитесь в том, что тщательно проверили, как функционирует товар. Отвечает ли он сделанным обещаниям, или последние надо умерить, прежде чем оценивать рыночный потенциал товара?

6. Разработка слишком большого числа продуктов одновременно

Это настолько понятно, что мы можем не пояснять, но лишь предупредить о том, что маркетеры попадают в эту ловушку, несмотря на ее очевидность. Если у вас имеется несколько хороших концепций товара, существует искушение разрабатывать их все. Но сомнительно, что вы в состоянии хорошо разработать их все сразу. Будьте любезны бороться с соблазном. Выведение нового товара на рынок требует много внимания и ресурсов — всех, какими вы располагаете. Не делите эти ресурсы на половинки и четвертушки.

7. Недоинвестирование перспективных разработок

Многие издержки на разработку продукта и все маркетинговые затраты на новый товар требуется отражать в отчетности сразу. Их не разрешается амортизировать на протяжении жизненного цикла продукта. Это означает, что управляющие финансами компании, собственники или инвесторы могут смотреть на разработку продукта и на затраты, связанные с внедрением товара на рынок, скорее с позиций краткосрочной перспективы, нежели рассматривать как инвестиции ради будущих доходов, которыми они (будем надеяться) являются. В результате многие компании их урезают, пытаются разработать первоклассные продукты с бюджетом «третьего класса». Если вы предложите построить новый завод, совет директоров благосклонно отнесется к вашему желанию сделать это «как следует». Но если вы предложите осуществить маркетинг нового товара, они непременно постараются обрезать бюджет наполовину. Разработчикам новой продукции и маркетерам надо постоянно бороться за поддержку. Один из способов, позволяющих устранить проблему, это делать так, как поступает компания ЗМ, то есть означает устанавливать конкретные цели получения доходов за счет продажи новых товаров. Например, если компания ставит себе целью получение 50 процентов годового дохода от товаров, представленных на рынок за последние три года, это принуждает всех думать об издержках на новые товары как об инвестициях ради будущих доходов. И обычно это помогает «разморозить» кое-какие ресурсы, необходимые вам для эффективного маркетинга новых товаров.

8. Дозволение менеджерам иметь среди проектов «любимчиков»

В средних и крупных компаниях отдельные менеджеры часто «укрывают» любимые проекты в своих бюджетах. В результате эти проекты не подвергаются строгой проверке, как другие. Менеджеры сопротивляются усилиям по централизации управления разработкой новой продукции, проявляя «местничество». Показатель числа провалов по таким проектам является высоким. Во многих случаях единственная причина выделения проектов-любимчиков — это выстраивание собственной империи. Сделайте такие проекты видимыми и установите те же самые высокие стандарты, как и на разработку всех прочих концепций товаров.

9. Пренебрежение заинтересованными сторонами

Любой, кто так или иначе может испытать на себе воздействие вашего товара, является заинтересованной стороной. Сама компания и ее инвесторы наряду с потребителями являются заинтересованными сторонами, на которых вам, наверное, приходится сосредоточивать свое внимание при разработке нового товара. В конце концов, вы добиваетесь взаимодействия компании и потребителей. Но как способен воздействовать этот товар на другие стороны? Не нанесет ли он вред окружающей среде? Не станут ли им злоупотреблять дети и не причинит ли он им вреда? Не оскорбит ли чувства каких-то групп населения? Если вы не думаете о том, каким представится ваш товар различным заинтересованным сторонам, вы можете встретить неожиданное неприятие и сопротивление. И запуск нового товара из приятной поездки превратится в езду с дорожными столкновениями либо даже закончится трагически.

10. Недостаточно хорошо проработанные маркетинговые программы

Многие хорошие концепции товара были убиты плохими программами маркетинга. Разрабатывать программы под новый товар трудно, поскольку вы твердо не уверены в его свойствах. Приходится делать допущения о том, как среагирует рынок и какие возражения или беспокойство могут возникнуть при этом у потребителей. Убедитесь, что вы хорошо продумали все эти вопросы и знаете, как ваш план сумеет преодолеть и рассеять любые подобные возражения или тревоги потребителей. Когда компания Соса-Сола представила на рынок быстрозамороженный концентрат апельсинового сока быстрого приготовления «Минутка» в специальной бутылке, она полагала концепцию великолепной. Она и была таковой! Продукт легче смешивался с водой, чем конкурирующие концентраты в банках, и можно было выдавить ровно столько, сколько нужно для приготовления сока, убрав остальное в морозилку. Во многих семьях выпивают только один-два стакана апельсинового сока в день, поэтому зачем разводить полный кувшин? Но этому нововведению, основанному на изменении упаковки, не удалось закрепиться, в основном из-за того, что потребители испытывали затруднения при пользовании. Они не привыкли рассчитывать, сколько воды требуется добавлять в концентрат. И на практике оказалось не так просто выдавливать содержимое в стакан,

ничего при этом не испачкав. Поскольку никто таких проблем не предвидел, программа маркетинга никак их не учитывала. Если бы знать это заранее, компания могла применить и другие идеи - сделать упаковку более удобной в использовании, провести, например, обучающую рекламу или демонстрацию применения в магазинах. Не забывайте о том, что и самая лучшая концепция товара потерпит крах, если не будет сопровождаться хорошей программой маркетинга.

Разработку новой продукции сегодня осуществлять тяжелее, чем когда-либо в прошлом, и даже когда она завершается успехом, остается множество различных вызовов в управлении продуктом. В следующей главе мы рассмотрим тенденции в управлении продуктом, а затем вернемся к проблеме разработки продукции в приложении, посвященном «турбомаркетингу».

9. Управление товаром

Рождение, смерть и иногда воскрешение

Каждое утро я просыпаюсь около 5.30 со смешанным чувством воодушевления и паники, поскольку мне сразу приходит на ум вопрос: «Сколько американцев купят и прочтут сегодня *Hearst magazine?*» И эта мысль приходит одной из первых потому, что судьба тысячи четырехсот работников и будущее всего нашего бизнеса зависят от того, насколько хорошо мы информируем и развлекаем шестьдесят пять миллионов американцев, читающих наши публикации.

— *Кэтлин Блэк, президент Hearst Publications* '

Управление товаром или ассортиментом товаров - это стрессовый бизнес. Ваши проблемы не заканчиваются после представления рынку нового товара. В известном смысле, они только начинаются. Необходимо наращивать объем продаж и долю рынка, поддерживать ощущение ценностной необходимости товара в глазах покупателей. Каждое утро, когда вы просыпаетесь, состояние управляемого вами товара уже отличается от его состояния днем ранее. Но к лучшему или худшему изменится положение дел? Это находится в ваших руках, в руках ваших конкурентов и покупателей. Это зависит также от многих других сил, которые вы лишь отчасти можете контролировать.

Хотя успехи в прошлом — еще не гарантия успеха ваших товаров в будущем, они, конечно, помогают. И если успешное представление товара вы дополните хорошим дальнейшим управлением в соответствии со стадиями жизненного цикла, есть все шансы, что этот цикл окажется долгим и прибыльным. В этой главе мы покажем, как поднять шансы на долгую и счастливую жизнь вашего товара. И, может быть, поможем улучшить ваш сон!

От выхода на рынок к росту... Мы надеемся

В главе 8 мы проследили за движением товара, начиная с появления идеи и до выведения его на рынок. В первое время после этого продажи товара обычно растут медленно. Иногда идея нового товара оказывается настолько грандиозной, что каждый стремится сразу же его купить, но гораздо чаще пройдет время, прежде чем люди узнают о нем. Большая часть потребителей не стремится быть в числе первых приобретающих новый товар (и так по большинству рынков). Они ждут, когда его оценит кто-либо, оказывающий сильное влияние на мнение других (лидер мнения); либо узнают о товаре от своей референтной группы. Промедление также связано с тем, что и сами компании не спешат наводнить рынок новым товаром. Они предпочитают более осторожное поэтапное представление товара, начиная с региональных рынков продаж и рекламы, позволяющее тем самым снизить риск, сопровождающий выведение товара на рынок, и приобрести опыт по мере дальнейшей работы.

Осторожное поведение потребителей и компаний уступает место постепенному наращиванию усилий и активности (в случае, если товар имеет успех) по мере быстрого роста. Представьте себе, что кто-то купил и проверил товар, он ему понравился, и человек рассказал об этом товаре двум другим знакомым или незнакомым людям. Скоро следует ждать роста по экспоненте. На беду менеджеров, далеко не всегда можно столь просто добиться экспоненциального роста! Но при успешном выведении товара на рынок за этим обычно следует фаза быстрого роста продаж по мере проникновения товара на основной массив целевого рынка. Темпы роста, однако, не могут все время нарастать, поскольку рынок состоит из ограниченного числа потребителей. В конечном итоге, после

того как основная масса людей, которые хотели купить товар, уже сделали это, число новых покупателей уменьшается. Если большая часть тех, кто уже приобрел товар, продолжает его покупать, продажи не снизятся. Но они редко когда продолжают расти прежними темпами. Таким образом, фаза роста характеризуется ростом продаж, который сначала ускоряется, потом замедляется. Когда последнее происходит, скажем, до уровня темпов роста ВВП или конкретного целевого рынка, мы говорим, что продукт вышел из фазы роста и вступил в фазу зрелости. К этому моменту большая часть потенциального рынка уже ознакомились с товаром, и все, за исключением самых консервативных потребителей, уже его купили. Поскольку потребление товара далеко не всегда трансформируется в регулярное его использование, продажи компании обычно стабилизируются на уровне, который значительно ниже 100-процентного охвата потенциального рынка.

Фаза роста жизненного цикла товара характеризуется возрастанием конкуренции. Заметив успех товара, первым вышедшего на рынок, конкуренты могут вывести свои марочные товары и начать отвоевывать свою долю рынка. Для этого существуют только два пути: либо захватить долю рынка у конкурента, либо убедить покупателей переключиться на выпускаемые ими товары. Это происходит в жестокой борьбе, поглощающей много средств. Альтернативой может быть попытка убедить тех, кто не покупает товар, купить его раньше, до того как они приобретут товар конкурирующей марки. Если они попробуют товар данной компании и он им понравится, задача компании облегчится, потому что удержать таких покупателей в качестве своих клиентов легче, чем завоевать их у конкурента. Но если компания, первой вступившая на рынок, заполняет весь рынок еще до появления на нем товара-конкурента, остается единственный путь. Новой компании придется отвоевывать свою долю рынка у первой. Предстоит побороть лояльность потребителей к первой торговой марке и убедить их в том, что предлагаемый товар имеет существенные отличия от привычной им марки и он лучше настолько, что преимущества оправдывают все беспокойства, риски и издержки, связанные с переключением на другую марку.

Хотя менеджерам и специалистам по маркетингу нравится думать, что потребители преданы и лояльны их торговой марке и самому производителю, в действительности привязанность к торговым маркам бывает не столь сильной. Появление все большего числа товаров, из которых можно сделать выбор, в сочетании с преобладанием практики стимулирования продаж с применением ценовой конкуренции, привели в последние годы к разрушению постоянной привязанности к торговым маркам. Тем не менее по большинству видов товаров привязанность достаточно высока для того, чтобы поддерживать авторское преимущество. На рис. 9.1 представлены результаты опроса потребителей об их лояльности разным торговым маркам.

Товар	Процент потребителей, привязанных к одной торговой марке
Сигареты	71
Майонез	65
Зубная паста	61
Кофе	58
Лекарства от головной боли	56
Фотопленка	56
Стиральные порошки	48
Пиво	48
Автомобили	47
Шампуни	44
Соки и воды	44
Нижнее белье	36
Телевизионные приемники	35
Батарейки	29
Спортивная обувь	27
Мешки для мусора	23

Рис. 9.1. Лояльность потребителей

Эти статистические данные подтверждают и, в какой-то мере, поясняют сведения, собираемые ежегодно Институтом рекламы в местах совершения покупок (Point of Purchase Advertising Institute). Специалисты института выяснили у потребителей, планировали ли они заранее свои покупки (в бакалейно-гастрономических магазинах и в магазинах товаров массового спроса). Результаты были следующими: меньшая часть покупок — от четверти до трети, в зависимости от товара, планируется конкретно перед каждой покупкой. На удивление мало покупок совершается в качестве замены товаров, которые предполагалось купить, Нtj которых покупатели не нашли, — только 3-4 процента. И абсолютно преобладающая часть покупок оказалась незапланированными покупками, совершаемыми импульсивно, решение по которым принимается непосредственно в самом магазине.

В товарообороте супермаркетов незапланированные покупки составляют 60%, в магазинах товаров массового спроса — 53 процента.² Но если потребители заранее не планируют большую часть своих покупок, значит они открыты предложениям непосредственно в местах покупок. При этом они не обязаны покупать товары излюбленного бренда — скорее, они склонны экспериментировать с новыми, имея возможность выбора между многими ведущими торговыми марками или правдоподобно выглядящими их заменителями. Вы можете сказать, что типичный потребитель скорее непостоянен, чем лоялен. А обязан ли он проявлять к вам лояльность? С его точки зрения — нет. Это ваше дело, подойти к нему с таким предложением, которое сулит ему реальное вознаграждение за привязанность к вашим товарам. Но даже и в этом случае не следует ожидать 100-процентного успеха. Более реалистичной целью можно считать достижение «полигамной лояльности», как показано далее.

Для развития воображения

Полигамные потребители

Исследования привязанности к товарам потребителей характеризуют три различных типа взаимоотношений, складывающихся у потребителей с товарами или услугами, которые они потребляют. Первый, тот, которого мы, специалисты по маркетингу, страстно желаем и над формированием которого работаем, представляет *100-процентную лояльность*, при которой потребитель всегда выбирает при покупке нашу торговую марку из всех остальных. В действительности это только чудесная мечта. Статистические данные показывают, что только примерно 10 процентов покупателей привязаны на все 100 процентов к определенному товару — более того, в основном это покупатели, относящиеся скорее к категории редких покупателей, а не крупные потребители, о которых мечтает большинство специалистов по маркетингу.

Второй тип взаимоотношений представляют *неразборчивые* потребители: в одном академическом исследовании их поведение сравнивают с поведением бабочек, «перелетающих» с товаров одной марки на другие и не проявляющих признаков «верности».³ Продавцы, отрезающие купоны, стремятся не делать различий и вполне довольствуются разовыми отношениями с любыми товарными марками, которые приобретаются со значительной скидкой. И мощный акцент на купоны и другие, основанные на манипулировании ценами предложения специалистов по маркетингу поощряют потребителей быть неразборчивыми — это одна из тех глупостей, которыми, похоже, мы никогда не перестанем заниматься в маркетинге.

Но третий тип отношений, *полигамный*, в действительности распространен чаще и первого, и второго. Большинство потребителей полигамны: они лояльны по отношению к определенному набору товаров, но им нравится переключаться с одного товара на другой в пределах существующего выбора. Потребители редко «заклучают брак» с одной торговой маркой, им нравится, чтобы у них был целый «гарем» таких марок. Самое большее, на что можно рассчитывать у таких многоженцев, это быть самой любимой торговой маркой в их гареме, скажем, которую они покупают в 60-70 процентах случаев.⁴ Такие потребители редко «разводятся» с понравившейся торговой маркой, приняв окончательное решение переключиться на данную торговую марку, несмотря на все усилия специалистов по маркетингу. Более реалистичная цель маркетинга — это добиться, чтобы такие потребители покупали вашу марку чаще, а марки конкурентов — реже.

Большинство обсуждений проблемы привязанности покупателей к торговым маркам посвящено потребительским товарам, но и услуги покупаются в основном на тех же принципах. Вот почему так называемые программы лояльности, предлагаемые авиалиниями — с предоставлением часто летающим пассажирам права на бесплатные километры перелета и на повышение классности занимаемого в самолете салона, — не могут дать 100-процентную лояльность. Большинство людей, совершающих деловые поездки, — те самые часто путешествующие клиенты, в которых заинтересованы специалисты по маркетингу, — ныне включены во многие программы лояльности одновременно, *деля* свой бизнес с ними. В Европе такой путешественник в среднем является членом более трех клубов лояльности, и число их растет."

Отталкиваясь от результатов многих конкретных исследований, делающих выводы, что лояльность, как цель, в лучшем случае труднодостижима, можно задуматься над таким вопросом. Разумно ли направлять большую часть средств, выделяемых на маркетинг, на цели укрепления торговых марок таких товаров, как телевизоры и кроссовки, в отношении которых большинство потребителей не

проявляет особой заботы о поддержании лояльности? Возможно, деньги фирмы лучше было бы потратить на разработки, чтобы добиться больших реальных различий между товарами различных марок, чтобы у потребителей было больше оснований стать лояльными бренду, или сконцентрировать усилия на распределении и размещении товаров в местах продаж, так, чтобы товар был в прямом смысле «на виду» у покупателей, в тот момент, когда у них наступит момент принимать решение о покупке. И то и другое решение представляют собой эффективные стратегии увеличения доли рынка. Однако вернемся к обсуждению стадии роста и стратегий, которые может применить второй участник, поскольку этими стратегиями, ввиду их важности, специалисты по маркетингу должны хорошо владеть.

Что можно сказать о ситуации, когда ваш товар столь же хорош, как и товар участника, первым вступившего на рынок, но он не имеет очевидных преимуществ? Если вы действуете быстро, до того, как первый игрок сумеет захватить значительную часть рынка, то сможете привлечь почти столько же первых покупателей. В противном случае вам придется убеждать покупателей переключиться на ваш товар. Чем дольше вы задержитесь с выходом на рынок, тем большими преимуществами должен обладать ваш товар, чтобы появилась возможность прочно закрепиться на растущем рынке на втором или третьем месте. Вот почему в период фазы роста жизненного цикла товара конкуренция стремительно нарастает. Конкуренты настойчиво стремятся подобраться к потенциальным клиентам прежде, чем у тех разовьется привязанность к чужому бренду.

Например, рогалики существовали почти всегда, но не как основной серийно выпускаемый продукт. Их брали на завтрак и для того, чтобы перекусить, полагая это и забавным, и полезным одновременно. Затем, в 1990-е годы, рогалики быстро стали входить в обеденные меню. К 1995 году они находились в середине фазы роста с ежегодным объемом продаж по Соединенным Штатам в \$2,3 млрд. долл. — что на 33 процента превысило уровень 1990 года. По прогнозам, к 2000 году объем продаж мог вырасти еще на 50 процентов.⁶ Лидером отрасли является *Wueggers Corp.*, которая реализует рогалики через сеть, состоящую из сотен розничных магазинов по всей Америке. Но при этом чуть ли не каждый продавец хочет принять участие в этой игре, от бакалейных магазинов до гигантских сетей быстрого питания, таких, как *Dunkin Donuts* (которая запустила в 1997 году на рынок собственный рогалик). К 2000 году вопрос с долями рынка будет в основном решен. Как он решится, будет зависеть от умения конкурентов овладеть нужной стратегией на стадии роста.

В конкурентной среде, которая присуща стадии роста, модель жизненного цикла товара предписывает проведение стратегии, направленной на достижение привязанности к торговой марке и утверждение на рынке. Не менее важно грамотно вести конкурентную борьбу за каналы распределения — кто первым получит к ним доступ, тот получит преимущество. Если вы разработаете новую Кола, которая придется по вкусу потребителям еще больше, чем *Соке* и *Pepsi*, вам потребуется решить чрезвычайно трудную задачу — нанести поражение двум крупнейшим компаниям, чьи сильные дилерские связи дают им власть над «прилавочным пространством» предприятий розничной торговли.

В ответ на возрастающую конкуренцию, сопутствующую стадии роста, менеджеры начинают защищать товарные позиции, имеющие конкретные отличия; те области в сознании потребителей, опираясь на которые, компания сможет отстоять свою долю рынка. Компании принимаются дифференцировать свои товары в части потребительских свойств и качеств и, как следствие, в восприятии потребителей. Изначальная концентрация усилий на одном товаре на массовом рынке уступает место ситуации растущего числа более специализированных товаров, которые ведут борьбу за специальные сегменты этого рынка. Для того чтобы более направленно адресовать предложение товаров множеству сегментов рынка, используется также ценообразование. Действительно, очень часто можно видеть целый ряд видов товара, дифференцированных как по цене, так и по степени сложности. Главной целью продвижения — продаж, рекламы, предоставления скидок с цены — является формирование привязанности к торговой марке. При выведении товара на рынок продвижение было направлено на формирование первичного спроса - стимулирование желания потребителей купить товар как определенную продуктовую концепцию. На стадии роста продвижение переориентировано на формирование избирательного спроса — специфического спроса на бренд компании по сравнению с общим интересом к новой категории, сформированной в период стимулирования первичного спроса.

Механизм влияния этих сил мы поясним на примере трех товаров: компакт-дисков, роликовых коньков и кухонных машин. У всех перечисленных товаров есть два общих признака. Они находятся или недавно находились в стадии роста, и они на рынке быстро «раскручиваются». Последнее обстоятельство не связано с нашей темой, но, тем не менее, совпадение достаточно любопытно.

Компакт-диски

Компакт-диски (CD) появились на европейском и японском рынках в 1982 году, а на американском — в 1983. Тогда многие специалисты отрасли предсказывали, что потребители не откажутся от своих грампластинок и магнитных кассет, от проигрывателей и катушечных магнитофонов ради неких не совсем очевидных выгод цифровой записи на компакт-дисках. Другие эксперты имели противоположную точку зрения, памятуя о том, что история развития звукозаписи предстает чередой сменяющихся стандартов, в которой каждый последующий вытеснял предыдущий, обеспечивая лучшее качество звука. В 1949 году, когда на рынке, где доминировали грампластинки на 78 оборотов в минуту, впервые были представлены диски из виниловой пластмассы на 33 $\frac{1}{3}$ об./мин., редактор профессионального журнала сделал любопытный, часто цитируемый теперь комментарий. Он написал: «Я спрашиваю читателей, захотят ли они ощутить, что их коллекция пластинок устарела, действительно ли они захотят тратить деньги на покупку дисков, причинять себе беспокойство ради того, чтобы осуществить замену старых пластинок на новые диски, и захотят ли ждать годы, пока доступный на дисках репертуар сравняется с тем, который имеется на пластинках сегодня?» К немалому удивлению эксперта, потребители ответили «да» на все эти вопросы, так же, как и при появлении на рынке в 1949 году долгоиграющих пластинок.

Продажи CD-плееров в США в 1983 году составили 35 000 штук (неплохой старт для стадии выхода на рынок). В 1984 году продажи продемонстрировали гигантский рост до 208 000 штук. При том, что это 494 процента прироста, им нельзя придавать слишком большого значения ввиду незначительной исходной базы. Прирост в 188 процентов объема продаж следующего года действительно поразительный, он характеризует рост уже по отношению к довольно солидной базе. В результате общий объем продаж в 1995 году составил 600 000 штук, товар вступил на классическую траекторию ускоряющихся темпов роста, характерную для первой половины стадии роста жизненного цикла товара. Интересно, что CD-плееры были выведены на рынок несколькими компаниями почти одновременно, включая авторов нововведения - компании Sony и Phillips. Ни одна компания не имела значительных преимуществ во время выхода на рынок, хотя, в качестве пионеров, Sony и Phillips все же получили преимущество, достаточное, чтобы поддержать сильные позиции.

К середине 90-х рост на CD-рынке несколько замедлился, знаменуя переход от первой половины стадии роста (с ускоряющимися темпами роста) ко второй, и далее к стадии зрелости. Например, в 1995 году продажи превысили уровень 1994 года всего на 11 процентов; данные за 1996 год указали на дальнейшее замедление до 6-7 процентов годовых. Но поскольку CD-плееры занимали около 70 процентов общих продаж — остальное приходилось на устройства для воспроизведения записей, сделанных на кассетах, долгоиграющих пластинках и других носителях, — резервы роста их продаж еще оставались. В лучшем случае можно предположить, что товар вступит в стадию зрелости около 2000-2002 года, при этом CD-плееры составят примерно 85 процентов общего объема продаж (в натуральном выражении), а рост замедлится до уровня, незначительно опережающего рост населения США. (Продажи магнитофонов, согласно данным того же обследования 1996 года, упали на 26 процентов — они начали снижаться в начале 1990-х из-за конкуренции с CD.)⁹

CD-плееры, сами по себе, представляют ценность, которая ничуть не выше, чем ценность CD без плееров. Обычно потребитель не покупает компакт-диски, пока у него нет плеера, а последний не покупает, если не уверен, что на рынке можно найти стоящие компакт-диски. Таким образом, рост рынка CD зависит от роста рынка CD-плееров; их жизненные циклы взаимосвязаны. В 1983 году объем продаж компакт-дисков составил в США 443 320 штук. Это достаточно хороший результат для года появления на американском рынке, и это составляет примерно по дюжине дисков на один плеер. CD обходились потребителям в то время примерно по 20 долларов за штуку, следовательно, в среднем каждый владелец плеера вложил за 1983 год в компакт-диски около \$240. Из этих статистических данных можно вычислить, что общий объем продаж CD составил в 1983 году почти 9 млн. долл. Не так уж и плохо для товара на стадии выхода на рынок. Однако общее количество музыкальных записей, учитывая все формы, составило в 1983 году около 600 миллионов единиц, что означает, что доля CD составила менее одной тысячной всего рынка записей.¹⁰ Основная часть продаж приходилась на диски 33 $\frac{1}{3}$ об./мин., около 45 процентов продаж в натуральном выражении; на диски 45 об./мин. с 20 процентами продаж; аудиокассеты - чуть более 30 процентов продаж. Восьмидорожечные магнитные ленты удерживали всего лишь несколько процентов рыночной доли, так как аудиокассеты к 1982 году их в основном вытеснили.

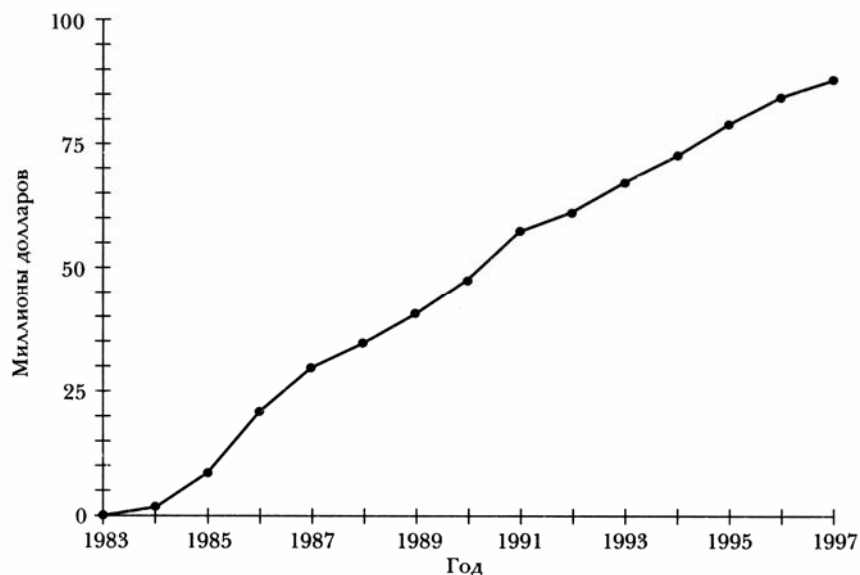


Рис. 9.2. Продажи компакт-дисков на рынке США (млн. долл.)

Начиная с 1983 года продажи компакт-дисков росли примерно так, как можно было предположить из анализа их жизненного цикла. На рис. 9.2 показано распределение объема продаж по времени. Сказать, когда именно товар вышел из стадии выведения на рынок и вступил в стадию роста, достаточно сложно - определение стадий жизненного цикла во многом основано на качественных суждениях - но кривая поднималась наиболее круто в 1985 году, что можно считать годом начала фазы роста. На момент написания этих строк товар еще находится в этой фазе. Стоит заметить, что рынок музыкальных записей, взятый как целое, в этот период не рос. Он оставался довольно стабильным и даже в отдельные годы сокращался, что типично для зрелого рынка.

В рассмотренной рыночной ситуации авторам новшества предстояло решить очень непростой и стратегически важный вопрос захвата ведущих позиций на рынке CD, порожденном их изобретением. Авторами были компания Philips, разработавшая в 1970-е годы CD-технология для видеоприложений, и Sony, с которой Philips создала совместное предприятие в целях разработки и выведения на рынок музыкальных компакт-дисков. Хотя компании сосредоточили свои усилия на разработке и маркетинге CD-плееров, а не компакт-дисков, они имели значительный интерес также на рынке CD через компанию звукозаписи Polygram, являющуюся филиалом Philips, и CBS Records, приобретенную Sony. Другими словами, создатели CD-технологии могли бы недурно заработать в случае, если бы звукозаписывающие компании-филиалы стали решать вопрос о доминирующих позициях на рынке CD между собой. И хотя Philips и Sony могли воспрепятствовать прочим компаниям производить CD, новая технология не смогла бы в этом случае стать стандартом отрасли.

Чтобы у потребителей появился обширный репертуар записей и новый товар превратился в жизнеспособного конкурента стандарта долгоиграющих пластинок, для этого CD-технология должна была стать повсеместно принятой в отрасли. Philips и Sony объединили свои усилия для того, чтобы избежать создания конкурирующих стандартов. Было важно, чтобы технология широко распространилась, чтобы производители звукозаписи выпускали больше компакт-дисков на основе весьма льготных лицензионных соглашений. Необходимость продвигать свою технологию в качестве отраслевого стандарта заставила авторов новшества передавать технологию другим компаниям, а желание извлечь выгоду из продаж CD диктовало необходимость максимизации их доли на новом рынке. Непростая ситуация еще более осложнялась тем обстоятельством, что мощности по производству CD приходилось наращивать путем крупных дорогостоящих инвестиций. Строительство нового завода — это немалые инвестиции. Но Philips и Sony не знали, насколько успешным окажется новый CD-стандарт, и поэтому не испытывали желания инвестировать в создание мощностей, которые могли оказаться избыточными. Они завладели бы огромным рынком, построив завод большой мощности, но и потеряли бы очень много инвестиций, если бы рынок не вырос столь значительно." Как все происходило на практике? Мы вернемся к этому вопросу после обсуждения истории двух других товаров и анализа некоторых принципов управления продуктом.

Роликовые коньки

Трудно ли быть 20-летним предпринимателем в Америке? Спросите об этом Скотта Олсона, который, вполне возможно, ничего не слышал о жизненном цикле товара, создавая Rollerblade Inc. в 1980-е годы, чтобы производить роликовые коньки с расположенными в линию колесиками. Его новаторство заключалось в том, чтобы, взяв за основу старую идею — первоначальный дизайн коньков XVIII века, — воспроизвести ее, используя современные материалы. Идея выглядела намного лучше в сочетании с лыжными ботинками и колесами от скейтборда. После медленного старта рынок в 1987 году вступил в стадию роста и достиг объема продаж примерно в \$100 миллионов в год к 1990 году (см. рис. 9.3.).¹² Этот объем продаж соответствовал базе из 4,3 миллиона участников. Чтобы продолжить кривую роста на последующие годы, нам придется переключиться на подсчет числа покупателей, поскольку многие конкурирующие компании перестали сообщать сведения об объемах продаж и не раскрывают их даже таким смелым авторам, как мы. На следующем рисунке показано продолжение кривой продаж из расчета числа покупателей в последующие годы. На нем видно, что все эти годы вплоть до 1996 года продолжается рост числа увлекающихся этим спортом, но после 1994 года темпы снижаются.¹³ Таким образом, 1994 год, возможно, является точкой перегиба кривой роста, и можно ожидать продолжения замедления роста, пока не будет достигнута стадия зрелости. В лучшем случае стадия зрелости этого рынка наступит между 2000 и 2005 годами.

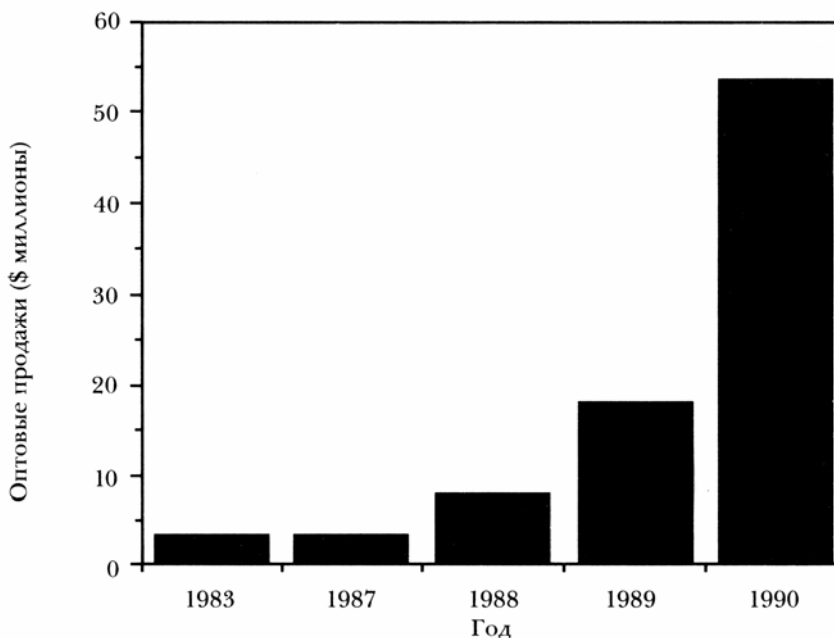


Рис. 9.3. Стадия роста продаж роликовых коньков

Ключевым параметром, на основе которого можно определить момент окончания роста, служит процент семей, в которых уже есть роликовые коньки. Этот товар не рассчитан на всех — он обращен к молодым, спортивным, любящим приключения. В 1996 году коньки были в 19 процентах семей, по сравнению с 1991 годом показатель возрос на 4 процента. Это значительный скачок - больший, чем прогнозировали большинство специалистов по маркетингу в 1991 году. Мы сомневаемся, что число семей, в домах которых есть этот товар, и которые им регулярно пользуются, когда-либо превысит 25 процентов от общего числа семей (около 90 процентов владельцев коньков сегодня ими *пользуются* — катаясь в среднем 30 раз за год). По этой причине мы и предсказываем довольно быстрый переход в стадию зрелости. Но мы можем и ошибаться. Что, если общий потенциал рынка этого товара находится в районе 50 процентов домохозяйств? Тогда рост может продолжаться до конца десятилетия — что для новой отрасли было бы замечательно (см. рис. 9.4).

Олсон первоначально предназначал товар хоккеистам и лыжникам для занятий в период межсезонья. С 1980 по 1984 год продажи оставались на скромном уровне. Проблема наличности, подлинная Немезида (*богиня возмездия* — Прим. пер.) предпринимательского бизнеса, вынудила Олсона продать 94 процента акций компании частному инвестору. К 1985 году выяснилось, что Олсон и инвестор по-разному смотрят на управление бизнесом, и скоро Олсон ушел из компании. То обстоятельство, что основанная им компания по-прежнему удерживает самую значительную долю рынка, не может

служить ему утешением, поскольку он сам возглавляет одну из восьми компаний, конкурирующих с ней, Innovative Sport Systems. Новая компания Олсона владеет только 3 процентами рынка по сравнению с 66 процентами Rollerblade Inc., которая тем самым демонстрирует, за счет Олсона, все преимущества от вступления первой на новый рынок.

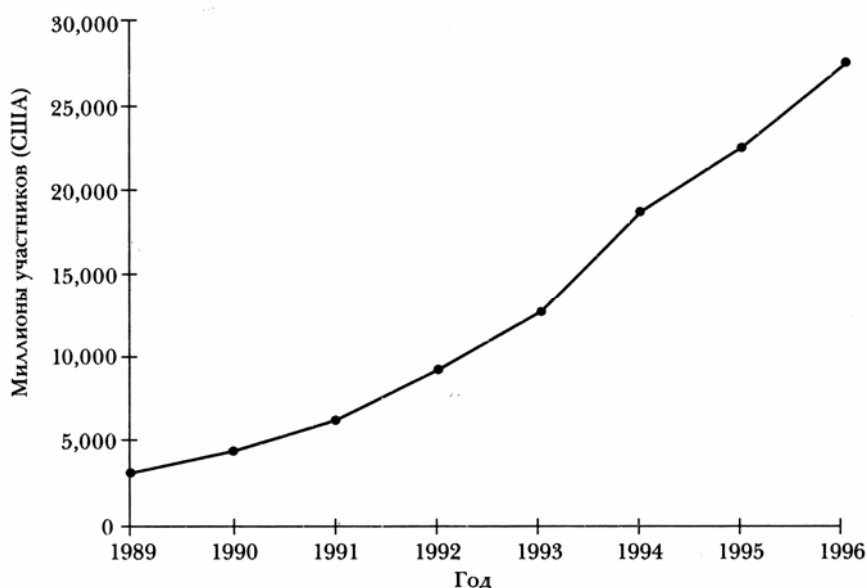


Рис. 9.4. Роликовые коньки: рост продолжается (но как долго?)

С позиций Rollerblade Inc., новая компания Олсона не представляет особой проблемы. Ее сильнее беспокоит First Team Sports, Inc., чья торговая марка Ultra Wheels появилась на рынке второй, в 1987 году, и к началу 1990-х годов контролировала 22 процента рынка. Третьей шла компания Bauer всего с 5 процентами продаж. Она появилась на рынке поздно. Однако, являясь известным производителем хоккейных коньков и занимая прочные позиции на рынке, Bauer внушает Джону Смигу, президенту Rollerblade, возможно, столь же серьезные опасения, что и First Team с ее солидной долей рынка, ввиду высокой репутации производителя качественных коньков и развитой системы распределения в магазины спорттоваров.

В полном соответствии с моделью жизненного цикла товара, быстрый рост продаж роликовых коньков, начиная с 1987 года, привел к обострению конкуренции, и захваченная Rollerblade доля рынка уменьшилась. Конкуренты значительно расширили свою долю рынка в 1990 году, когда производство Rollerblade отстало от спроса и заявки магазинов своевременно не удовлетворялись. Это подтолкнуло прежде лояльных розничных торговцев к поиску других поставщиков и открыло двери перед многими конкурирующими товарами, которые теперь окружают Rollerblade на полках магазинов. Как предписывает вести себя модель жизненного цикла товара Rollerblade на этой стадии? Для начала она предписывает захватывать каналы распределения прежде, чем это сделают конкуренты. Недавно осуществленное компанией проникновение в универмаги можно рассматривать именно в этом контексте. Еще ей необходимо заняться рекламой, чтобы упрочить название торговой марки и добиться четкой идентификации товара фирмы по сравнению с товарами конкурентов. Конкуренты тоже начали рекламную деятельность: идет гонка за привлечение знаменитостей.

Вышеприведенный текст был написан в 1991 году, и потом мы с интересом наблюдали за судьбой Rollerblade. В начале 90-х она слегка споткнулась, но ожила, проведя мощную маркетинговую кампанию, улучшив систему распределения и представив новые товары к середине 1990-х годов. Ее доля рынка стабилизировалась, перед этим сильно сократившись, и остается достаточно большой.

Получить сведения о том, как поделен рынок, еще труднее, чем об объемах продаж на этом рынке. Поэтому сейчас, работая над вторым изданием книги (1998 г.), мы не знаем точно, как распределились на рынке конкурирующие компании. Однако, по заявлению самой компании Rollerblade, сделанном в 1997 году, она удерживает 39 процентов рынка (имеется в виду объем продаж 1996 года в денежном выражении), и ни один другой производитель не имеет более 10 процентов рынка. Таким образом, доля Rollerblade, похоже, снизилась с 66 до 39 процентов в промежутке между двумя изданиями книги — достаточно характерное падение для лидера отрасли в период высококонкурентной стадии роста. Если верна и вторая часть утверждения, и ни один конкурент не владеет большой долей рынка, значит Rollerblade выполнила задачу, которая стоит на

стадии роста нового рынка — сохранить высокой *относительную* долю рынка. Это необходимо для того, чтобы продолжить доминировать на рынке при его вступлении в стадию зрелости.

В ближайшие годы компании Rollerblade необходимо поддерживать свое лидерство посредством разработок и нововведений. Тогда как Innovative Sport Systems, возглавляемая Олсоном, представила на рынок Switchit, Rollerblade этого не сделала, что можно считать самым важным выводом. Коньки Switchit представляют комбинацию хоккейных и роликовых коньков со сменными колесиками и лезвиями. Нововведения Rollerblade - это незначительные усовершенствования первоначального продукта; как-то добавление пятого колеса. Но может ли компания поддержать такое лидерство, о котором Регис МакКенна (см. главу 8) говорил, что оно позволяет компании владеть рынком? Без изобретательности и творческого духа Олсона это может оказаться самой серьезной проблемой и вызовом для Rollerblade. На примере следующей конкретной ситуации мы увидим, что может произойти с компанией, которая оказывается неспособной лидировать на созданном ею рынке.

Кухонные комбайны

Рискуя лишить рассказ интриги, мы сразу сообщим вам, что Cuisinart, Inc. вышла на американский рынок с кухонным комбайном в 1973 году, пережила два долгих года начальной стадии, вышла на гребень волны растущих продаж второй половины 1970-х годов, прихватившей и 80-е годы, но отдала свою долю рынка конкурентам, закончив свои дни судом по делам о несостоятельности осенью 1990 года.

Карл Зонтхаймер приобрел дистрибьюторские права на кухонные комбайны для ресторанов Robo-Coupe, а затем приспособил товар для рынка бытовых потребителей. Инженер и повар-любитель, Зонтхаймер ориентировал компанию на поддержание высокого качества товара и отказывался расширять товарный ряд путем добавления товаров с более низким качеством и издержками. Стратегия узкой номенклатуры показала себя лучше на стадии выхода на рынок, но стала давать сбой, когда на рынок вышли конкурирующие товары от Farberware, Waring, General Electric, Hamilton Beach, Mullinex.¹⁴ Вместо того, чтобы расширить ассортимент в сторону более дешевых моделей, как многие поступают на стадии роста, Cuisinart расширила его в верхний ценовой диапазон, представив в 1979 году более мощную модель за \$275, тогда как конкуренты продавали свои модели в среднем за \$70. К счастью, чутье Зонтхаймера не подвело, и модель обеспечила рост продаж компании Cuisinart. Но после того, как Sunbeam представила на рынок миниатюрную недорогую версию кухонного комбайна в 1985 году, настроение рынка переменялось, и продажи этого товара резко пошли вверх. Но Зонтхаймер по-прежнему отказывался вести конкуренцию в нижнем ценовом диапазоне товарного ряда.

Консультанты, отраслевые эксперты много раз призывали Cuisinart расширить семейство выпускаемых товаров и распространить название бренда на родственные виды товаров. Зонтхаймер противился этому. Однажды, говорят, он сказал так: «Мы можем и булжники положить в консервную банку, и если поместить на ней имя Cuisinart, банка будет продана. Но вот после этого ее имя уже ничего стоить не будет».¹⁵ Такое одностороннее видение компанией своей миссии, несомненно, предохраняло от обесценения имя Cuisinart в сознании покупателей. Но вместе с тем Cuisinart так и не смогла добраться до завершающей стадии роста и перейти в стадию зрелости. А когда продажи замедлились, Cuisinart оказалась в беде. (Сейчас название бренда вернулось — торговая марка была куплена на аукционе крупным производителем бытовой техники, но время, когда бренд доминировал в отрасли, уже прошло, возможно, навсегда.)

Поняты ли уроки?

Чему нас могут научить эти три примера? Прежде всего, они поддерживают общие выводы модели жизненного цикла товара. Неожиданный переход к быстрому росту продаж и изменяющаяся в связи с этим картина конкуренции требуют изменить маркетинговую стратегию роста на стратегию удержания позиций на рынке и лидерства перед тем, как достичь обязательно наступающего предела роста продаж с переходом в стадию зрелости: все это показывает модель, и все это предвидели инновационные фирмы. До сих пор менеджеры справлялись со своей задачей неплохо. В конце концов, Phillips и Sony косвенно удерживают сильные позиции в производстве компакт-дисков, а Rollerblade все еще принадлежит основная доля на рынке. Но позиции Rollerblade могли быть и сильнее, если бы компания не выпустила из рук контроль над каналами распределения. И будущее компании во многом зависит от того, сколько новых товаров выйдут из стен ее лабораторий в сравнении с

конкурентами. Это два случая из трех, поскольку Cuisinart не удалось удержаться на созданном ею рынке. Если бы компания прислушивалась к рынку и сумела вовремя переключиться на производство новых легких кухонных процессоров, ей, вполне возможно, удалось бы избежать банкротства. Самый очевидный вывод состоит в том, что стадия роста полна опасностей. Не так просто воспользоваться преимуществами быстро растущего рынка. Убегающий вперед спрос вызывает в компании сильное напряжение. Нельзя наверняка знать, что следует предпринять в будущем. На быстро растущем рынке нет устоявшейся рутины, нет простых способов получения надежных прогнозов продаж, нет гарантий того, что будущий год привлечет вдвое больше конкурентов, или что продажи внезапно не перестанут расти. Но, с другой стороны, товарами на стадии роста, в конечном счете, можно управлять. Та же одержимость в заботе о покупателях и упор на маркетинг, которые приносят успех, когда имеешь дело с рынком на прочих стадиях жизненного цикла товара, могут служить путеводной нитью для менеджеров растущего рынка. В следующем разделе главы мы рассмотрим ряд стратегий и тактических приемов, составляющих искусство управления товарами, затем посмотрим, как с их помощью правильно определить последующие шаги наших компаний, проведя анализ конкретных ситуаций. Главным объектом стратегического выбора является характер номенклатуры товаров, начиная со стадии выхода на рынок и заканчивая зрелостью и угасанием. Стратегически важно определить, каким образом расширять номенклатуру товаров и насколько широко будет разрешено это сделать, прежде чем на рынок выйдет новое поколение товаров. Сначала, однако, рассмотрим некоторые товарные стратегии, применимые на стадии роста, а далее — на стадии зрелости.

Стратегии управления товарами

Ограничиваться одним товаром в большинстве случаев не имеет смысла. Как мы уже могли убедиться, модель жизненного цикла товара показывает тенденцию к расширению бренда и приводит к увеличению ассортимента продукции на стадии роста. Большинство компаний в результате имеют хотя бы один или несколько наборов товара. Компании вроде Campbell's, имеющие много торговых марок, достигших зрелости, имеют возможность сконцентрировать основные усилия в области разработок, направленных на расширение ассортимента продукции (хотя, как мы видели в предыдущей главе, не всегда такое решение бывает самым мудрым). Необходимо хорошее управление ассортиментом продукции, чтобы в итоге обеспечить появление жизнеспособных товаров и гарантировать фирме выживание и рост. Достичь этой цели можно с помощью разных стратегий.

Полная или ограниченная серия изделий

При том, что понятия «полный» и «ограниченный» весьма условны, стратегия полного товарного ряда предполагает создание семейства товаров, которые являются одновременно разнообразными по ассортименту. (Вы можете легко убедиться: для того, чтобы стать лидером на рынке CD, необходимо применять стратегию полного товарного ряда.) Стратегия ограниченного ассортимента означает предложение ограниченного набора товаров. Стратегия полного ассортимента имеет преимущество большей гибкости в удовлетворении потребностей рынка. Как сказал топ-менеджер бумагоделательной компании James River Corporation, «продавцу много легче торговать, когда у него полная тележка».¹⁶

В то же время у такой стратегии есть недостатки. Специалистам по маркетингу надо следить за тем, чтобы не расширять ассортимент слишком широко, иначе различные семейства товаров не смогут получать должного внимания. И надо помнить, что с добавлением новых видов товаров экономия, обусловленная масштабом производства (и масштабом маркетинга), может уменьшиться или вовсе улетучиться. Дарк Джагер, президент и главный оперативный руководитель гигантской корпорации потребительских товаров Procter and Gamble (P&G), утверждает: «Потребители просто утонули в море товаров». Проблема в том, что, хотя «разнообразие хорошо», P&G, как и другие компании, предлагает «слишком много разнообразных товаров ради самого разнообразия». Как следствие, P&G удаляет с рынка примерно пятую часть товаров, концентрируя внимание на оставшихся.¹⁷ Многие специалисты по маркетингу полагают, что для того, чтобы добиться успеха, необходимо обязательно предложить полный ассортимент товаров. Большое разнообразие способно дать конкурентное преимущество, работая на лучшее распознавание фирмы покупателями, более высокий спрос со стороны дилеров, большую результативность усилий по продвижению товаров. Фирма имеет возможность полнее удовлетворять разнообразные запросы потребителей. Однако когда такую

стратегию ставят во главе управленческих решений, это ведет зачастую к добавлению товаров, в которых нет потребности или производство которых нерентабельно.

Базирующееся в Бостоне отделение промышленных товаров компании American Biltrite может служить подтверждением сказанному. Многие годы этот производитель колготок, поясов, шнурков для ботинок стремился делать слишком многое и для слишком большого числа покупателей. В результате у компании оказалось много нерентабельных товаров и не приносящих дохода потребителей. Так, по одному из направлений ее деятельности на 48 процентов покупателей Biltrite приходилось всего 2 процента объема продаж. Проведя анализ стратегии товарного ряда, Biltrite сократила общую номенклатуру выпускаемых изделий с 25 тысяч до 12 тысяч и отказалась от 7 700 клиентов из общего числа 15 500. Выручка и прибыль от этих изменений лишь выиграли.

Стратегия заполнения ассортимента

К двум названным стратегиям примыкает стратегия заполнения ассортимента. Такой подход предполагает разработку товаров для заполнения образовавшихся на рынке брешей, которые были либо не замечены конкурентами, либо появились недавно в результате смены потребительских предпочтений. В идеале, добавленные товары должны дополнять уже имеющиеся, возможно, даже помогать росту их продаж, при этом иметь удовлетворительные показатели рентабельности инвестиций. Когда в 1984 году компания Sunbeam изучила рынок потребителей Cuisinart, она обнаружила, что большинство владельцев кухонных машин не пользуются ими. В компании поняли, что существует брешь, которую надо заполнить, и представили на рынок в 1985 году своего Oskar. Потребители получили комбайн небольшого размера, которым легко пользоваться и который легко мыть, к его услугам покупатели могли прибегать значительно чаще, нежели к более сложному в эксплуатации и громоздкому Cuisinart. Последняя компания не смогла применить подобный подход. Весь вопрос, однако, в том, почему Cuisinart первой не исследовала рынок, не увидела очевидной рыночной потребности и не предотвратила усиление активности конкурентов, представив на рынок новшества, отвечающие его потребностям. Нельзя продолжать упорно проводить прежнюю стратегию, если потребители перестают пользоваться вашими товарами.

Стратегии расширения ассортимента и влияния торговой марки

Armor All — это товары, которыми пользуются автовладельцы, чтобы придать нарядный вид приборной панели, сиденьям и покрышкам, продажи которых превышают 100 миллионов долларов ежегодно. Но в 1988 году Armor All Products Corporation представляла собой филиал McKesson Corporation, специализирующийся лишь на одном товаре. Товар был прибыльным — в 1987 году доходы превысили \$22 миллиона — и объем продаж продолжал расти. Компания владела хорошо известным марочным товаром Armor All с момента его выхода на рынок в 1972 году и ни разу не предпринимала попыток его дополнить или изменить. Сравните такой подход с товарным рядом Tattle Wax, насчитывающим 40 товаров, и у вас будет сильный аргумент в пользу расширения товарного ряда. Президент Armor All, Джеффри Шерман, решил расширить зону влияния марки, но не в такой степени, как конкуренты. Он представил на рынок четыре новых товара: воск для автомобилей, антикоррозийное средство, очиститель и средство для мытья машин. Все товары предназначались для мужчин в возрасте от 18 до 49 лет, представлявших традиционный рынок компании Armor All. Также фирма представила на рынок пастообразную мастику в специальной упаковке, рассчитанную на покупательниц.¹⁸

Стратегии расширения более характерны для стадии зрелости, нежели роста. Расширение товарных рядов — это новые модификации одного и того же базового товара. Изменение размера флакона или замена распылителя дозирующего устройства в случае Armor All уже будут представлять такое расширение ряда. Торговая марка Max компании Frito-Lay (продавца картофельных чипсов), расширяющая товарный ассортимент чипсов, приготавливаемых на заменителе жира Olestra, может служить хорошим примером преимуществ данной стратегии. Устраняя калории из чипсов, компания обратилась к их главному недостатку, против которого возражали многие потребители. Тем самым Frito-Lay удалось поддержать потенциал существенного расширения рынка. (Но не возникнут ли при этом новые недостатки? Ответ зависит от того, насколько Olestra полезна или вредна для здоровья. Интересно посмотреть, как пойдут дела у бренда!)¹⁹

При расширении влияние бренда, относящегося к одному виду товара, переносится на другой. Например, так поступил Шерман, когда представил на рынок семейства мастик, очистителей и

антикоррозийных средств Armoг All. Расширение влияния торговой марки лучше всего применять в тех случаях, когда новые виды товаров в сознании потребителей тесно связаны со старыми, как в примере с Armoг All. Иногда, впрочем, они расширяются много дальше. Так, Coca-Cola и McDonald's выдали лицензии на свое имя производителям одежды. Эти новшества оказались не столь успешными, как рассчитывали компании, возможно, по причине того, что в сознании потребителей эти товары мало связаны между собой. Но иногда название бренда может быть расширено весьма радикальным образом. И популярность такого лицензирования продолжает расти. Например, Caterpillar предоставляет лицензию на название своей торговой марки производителям рабочей одежды, основываясь на предположении, что потребители, с большой долей вероятности, увидят связь между одеждой и перемещающим землю оборудованием, которым прежде всего славится Caterpillar.

Расширяя влияние торговой марки или товарный ряд, добиваются двух отчетливо выраженных преимуществ. Во-первых, издержки выхода на рынок ниже, поскольку отсутствуют затраты на обучение потребителей. Расходы на рекламу и иные затраты на стимулирование продаж дают больший эффект, так как они работают одновременно на укрепление торговой марки. Более того, снижается риск при выведении нового товара на рынок, поскольку у него уже есть определенный имидж. И так как затраты на развитие меньше, то и потери в случае провала также будут ниже.

Иногда компании прибегают к расширению ассортимента, столкнувшись с ужесточением конкуренции, — как это обычно происходит на выходе из стадии роста жизненного цикла товара. Упрощенно, смысл стратегии состоит в следующем: возросшая конкуренция поощряет потребителей экспериментировать с различными товарами помимо товара, к которому они уже привыкли. Поскольку выбор стал шире, покупатели пользуются им чаще. В ответ конкурирующие компании расширяют номенклатуру предлагаемых товаров, из которых потребители могут выбирать.

При прочих равных условиях, если вы предлагаете в рамках своей товарной номенклатуры широкий выбор, вам чаще удастся привлечь покупателей, склонных к эксперименту; благодаря этому покупатели не попадут к конкурентам. Не приходится сомневаться, что столь простая военная хитрость вела бы к расширению ассортимента товаров все дальше и дальше, до бесконечности, если бы только прочие условия могли быть равными. В действительности, предел игре ставит ограниченная площадь магазинных полок — или ограниченность места в каталогах, или продолжительность времени работы продавцов. Каналы распределения просто не способны переварить все это многообразие выбора. В предыдущей главе мы отмечали, что в 1991 году в супермаркеты поступило около 15 000 новых товаров. Но в отдельно взятый бакалейно-гастрономический магазин в среднем поставлялось только 3000 новых наименований. Оптовики знали, что магазины просто не в состоянии работать со всеми имеющимися товарами, поэтому сосредоточили усилия на тех товарах, которые, с учетом местных и региональных предпочтений потребителей, сулили наибольшую окупаемость. Но и этого слишком много. В среднестатистическом магазине нет места для 3000 новых товаров, которые поступают ежегодно, и большая их часть быстро удаляется усилиями менеджеров магазина либо усилиями не проявляющих интереса к товару покупателей.

Ограниченность стратегий расширения торговых марок обнаруживается и при анализе статистики иного рода: насколько часто новым товарам сопутствует успех в зависимости от формы представления на рынок — предстают ли они под новыми именами или как расширение уже известного бренда. Такой анализ обычно либо вовсе не обнаруживает преимуществ стратегии расширения, либо они оказываются незначительными. Как говорится в одном отчете: «Полученные данные позволяют предположить, что расширение торговой марки не дает особых преимуществ при представлении новых товаров».²⁰ Нельзя просто взять и перенести популярность одного бренда на другой товар, повторив прежний успех. Каждый товар должен прочно стоять на собственных ногах, независимо от того, используете вы для него новое название или отождествляете с имеющейся торговой маркой.

Итак, основная проблема состоит в том, хорошо ли повлияет стратегия расширения на сам *бренд*. В выводах другого академического исследования утверждается, что «неконтролируемое расширение ассортимента может нанести урон имиджу торговой марки». Когда компания Starbucks ставит свое имя на великолепном кофейном мороженом, бренд начинает расти. Но попытка выведения на рынок, скажем, товарного ряда посредственных конфет сможет нанести только вред торговой марке, не принеся успеха конфетам.

Starbucks действует возбуждающе

Сеть кофейных магазинов компании Starbucks представляет новую влиятельную торговую марку. И специалисты по маркетингу стремятся обратить в поток денежных средств стоимость марки, распространив ее на другие группы товаров. Используя совместные предприятия, Starbucks связывает торговую марку с другими товарами, зачастую весьма успешно. Компания PepsiCo поставляет на рынок разлитый в бутылки холодный кофе, пользуясь торговой маркой Starbucks. Компания Dreyer производит великолепное кофейное мороженое для Starbucks. Redhook Brewery экспериментирует с производством пива с ароматом кофе. И еще есть венчурное предприятие совместно с Capital Records, в котором торговую марку Starbucks помещают на компакт-диски с джазовыми записями. Мы бы предсказали этому предприятию провал, но, к счастью, нас не спрашивали. Первый CD под названием *Blending of the Blues* был распродан в количестве 50 000 дисков за первые два месяца - замечательный результат на джазовом рынке.²²

Расширение торговой марки используют также на стадиях зрелости и угасания в качестве противоядия от сокращающегося рынка. Так, компания Prince Manufacturing, известная тем, что начала безумную гонку по наращиванию площади поверхности теннисных ракеток, искала возможностей для продолжения своего роста добавлением двух товарных рядов ракеток Prince - семейства с уменьшенной (относительно обычных размеров) поверхностью и другого семейства — супербольших ракеток, иначе известных как «крышки от мусорного бака». Но будьте осторожны: продление бренда зачастую не способно оживить продажи, которые уже зафиксировались на одном уровне или падают. Должно быть что-то новенькое и необычное в товаре, выводимом на рынок, чтобы на него обратили внимание потребители. К несчастью для Prince, все больше и больше теннисных ракеток к числу таковых не относятся.

Стратегии расширения товарного ряда

Товарные ряды не очень-то поддаются растяжению. Мы имеем в виду трудности реализации торговых стратегий с повышением и с понижением качества. Маркетинговым службам требуется приложить немало усилий, чтобы вытянуть товарный ряд в любом из двух направлений. Тем не менее, попытки сделать это предпринимаются часто. Возможно, они объясняются тем, что рынки зачастую сегментированы на основе цены и качества. Если требуется расширить клиентуру на рынке, сегментированном подобным образом, самый очевидный (хотя не обязательно самый разумный) способ — попытаться охватить одновременно сегменты рынка с товарами и высокого, и низкого качества.

Если специалисты по маркетингу, известные продажами дешевых товаров, начинают предлагать более дорогие (и предположительно, более высокого класса и качества), это называется торговой стратегией с повышением. Kmart, долгое время пользовавшаяся репутацией короля магазинов самообслуживания, продающих товары массового спроса по низким ценам, провела исследования рынка, выявившие сдвиг покупательских предпочтений к товарам более высокого качества. И тогда, в 1984 году, компания стала демонтировать бесконечные ряды стеллажей и обновлять оформление торговых помещений. Более сильный акцент делался на броскую витрину, выставку товаров и на продажу марочных товаров национальных брендов с высокой нормой прибыли. Среди товаров появились электронные центры, компьютеры, программное обеспечение, картриджи для видеоигр. Kmart обновила ассортимент оборудования для ванных комнат самыми последними моделями и добавила продажу кухонь. Обратите внимание, что реконструкция происходила на протяжении 18 месяцев и потребовала огромных инвестиций. Последние пошли на переформирование магазинов и рекламу, нацеленную на повторное позиционирование компании. Более того, Kmart перестала вести борьбу за господство в ранее занятом ею сегменте рынка, поскольку это противоречило бы новому имиджу компании.

Дало ли это результаты? В общем, нет. Бесспорно нет, если иметь в виду первые 18 месяцев, в течение которых первоначально планировалось завершить перестройку, которая фактически продолжается до сих пор. С 1984 года Kmart перепробовала много различных стратегий, чтобы изменить свой имидж, передвинув его вверх по шкале. Актриса Жаклин Смит и декоратор Марта Стюарт должны были помочь с дизайном и стимулировать продажи швейных изделий и бытовой

техники. Миллионы были потрачены на рекламу, чтобы заявить потребителям о новой позиции, занимаемой компанией на рынке, и об улучшении торговых помещений. Однако Луис Стерн, профессор маркетинга Северо-Западного университета, который следит за происходящим в отрасли, считает, что эти магазины не отвечают имиджу, который пытается сформировать реклама: «Kmart переживает депрессию. Я решительно не вижу каких-либо свидетельств тому, что компания сильно изменилась». Наверное, с этим согласно и руководство компании, поскольку \$1,3 млрд. долл., предназначенных на обновление магазинов, находятся в настоящее время на листах ватмана, как и компьютерная система в \$ 1 млрд. долл., которая была призвана вывести систему распределения компании на конкурентоспособный уровень с компаний Wal-Mart.²⁴ К несчастью Kmart, самого крупного ее конкурента можно сравнить лишь с движущейся мишенью. Wal-Mart недавно продемонстрировала прототип своих будущих магазинов. Как сообщает *Wall Street Journal*, «покупатели, настроенные встретить привычную для магазинов низких цен обстановку, будут просто потрясены». Если они окажутся настолько потрясены, что перестанут ориентироваться в торговом зале, им помогут магазинные тележки для покупок, которые оборудованы дисплеем, регулярно информирующим покупателя о его местоположении и товарах и ценах соответствующего отдела магазина. Kmart на своем опыте познаёт, что торговую стратегию с повышением особенно тяжело реализовать в ситуации, когда конкуренты уже обосновались на позициях, которые хотела бы занять сама компания.

Торговая стратегия с понижением имеет место, когда специалисты по маркетингу начинают торговать более дешевыми семействами товаров. В общем случае, реализовать такую стратегию бывает проще, нежели торговать с повышением. Как говорится, идти под гору легче. Проблемы возникают, когда новый товарный ряд более низкого класса наносит ущерб семейству товаров более высокого класса. Tiffany & Co., продавец престижных товаров для подарков, была приобретена Avon Products и потеряла свой стильный имидж, поскольку Avon торговал брендом Tiffany с понижением. Традиционные покупатели Tiffany не могли теперь понять, примыкает ли марка к товарам класса Kmart или класса Carder.

При обсуждении проблем сегментации мы рассмотрели крайне неудачную попытку применить подобную стратегию фирмой Jaguar. Ее усилия по продвижению на американский рынок более дешевых моделей автомобилей Jaguar нанесли урон рынку высококлассных моделей этой фирмы. Новый товарный ряд пришлось снять с производства. Важно учитывать характер связи между стратегиями сегментации и стратегией расширения товарных рядов и торговых марок. Маркетинговые исследования могут указать на существование прежде не выявленного сегмента, как в случае с Jaguar и Kmart. Но может ли существующий товарный ряд быть продлен в расчете на освоение нового сегмента рынка, и какое это окажет влияние на тот сегмент, который обслуживается товарами существующего ряда — это отдельный вопрос. И это такой вопрос, который менеджеры часто оставляют без надлежащего, рассмотрения.

Стратегии повторного позиционирования

Мы уже говорили о чрезвычайной важности завоевания конкурентных позиций в сознании потребителя. Специалисты по маркетингу часто предпринимают попытки изменить восприятие потребителями их торговой марки или товара. Так, журнал *Playboy* в ходе проходившей в начале 80-х полной смены руководства стал определять себя по-новому — как издание «эстетического секса» и «литературного качества». В настоящий момент Кристи Хефнер, генеральный директор компании, предвидит еще более драматические изменения. Согласно недавно изданному краткому очерку, «компания, основанная на сексе, стараниями некоторых потребителей перестраивается на другой манер. Она хочет быть более диверсифицированным медиаконцерном, предлагающим им несколько журнальных изданий, видео, телевизионные программы и каталоги: короче говоря, она должна предлагать «качественные развлечения для взрослых».²⁶ Переход от сексуальных развлечений к качественным развлечениям — это трудная задача, даже для стратегии повторного позиционирования! Повторное позиционирование обычно предполагает использование рекламы и проведение действий по новому продвижению, призванные изменить сложившийся стереотип в восприятии компании. Применяя эту стратегию, специалисты по маркетингу должны, однако, следить за тем, чтобы не запутать окончательно потребителя по вопросу продуктовой позиции. Усилия журнала *Playboy*, призванные перенести акцент с притягательности, основанной на сексе, на более пристойное место на рынке развлечений, вполне могут запутать потребителей, раз предполагается, что сам журнал будет продолжать помещать вклейки и развороты вызывающего (или

порнографического, кому как нравится) характера.

Планируемое моральное старение

Иногда специалисты по маркетингу прибегают к этой стратегии, форсируя моральное старение определенных товаров, для того, чтобы увеличить замещающие продажи. Данная стратегия, называемая планируемым старением, принимает одну из четырех форм. Техническое старение является следствием технических усовершенствований. Compaq Computers ежегодно выводит на рынок десятки новых товаров потому, что ускоренно разрабатывает новые технологии. Она это делает еще и потому, что конкуренты победили бы ее, если бы не высокие темпы обновления и замещения товаров. Отложенное старение имеет место, когда технические усовершенствования уже произведены, но их появление на рынке откладывается до тех пор, пока не начнет снижаться спрос на имеющиеся в продаже товары и пока не будут выбраны запасы продукции. Gillette следует этой стратегии при выведении на рынок новых бритвенных приборов. Компания задерживала представление рынку лезвий с тефлоновым покрытием, пока не сошел пик интереса покупателей к хромированным лезвиям. Физическое старение возникает в тех случаях, когда товары рассчитаны на ограниченный срок эксплуатации. Примерами являются автомобильные аккумуляторы, нейлоновые чулки и электрические лампочки. Модное старение имеет место, если внешний вид товара изменяется так, что существующие версии товара кажутся несовременными. Эту стратегию легче всего наблюдать в автомобильной отрасли и при продаже готовой одежды. Стратегии планируемого старения — особенно выход из моды — часто критикуют, и достаточно остро. Они как бы подталкивают потребителей к тому, чтобы покупать товары, которые в действительности им не нужны. Специалисты по маркетингу отвечают на критику утверждением, что люди сами хотят чего-нибудь нового, и что затраты, связанные с хранением плохо распродаваемых товарных запасов, лишь поднимут цены на новую продукцию. Более того, во многих случаях уровень издержек на производство товаров более высокого качества оказался бы фактически запредельным. Автомобильные аккумуляторы, которые могли бы работать так же долго, как и сам автомобиль, стоили бы в два-три раза дороже. (Действительно, это звучит не так уж и плохо!) Также утверждается, что качество должно соответствовать предполагаемому способу использования товара — нет необходимости планировать срок службы товара длительным, если потребитель воспользуется товаром один-два сезона.

Такова официальная реакция на обычную критику планируемого старения. Однако огромное преимущество нашей и подобных ей книг в том, что к изучению предмета маркетинга мы можем подойти без принятых в обычных учебниках реверансов и кивков. А с конкретно затронутой темой надо работать не в белых перчатках, боясь замарать рук. Почему? Потому что маркетинг имеет репутацию деятельности местами достаточно грубой и грязной. Одна из причин этого в неуважении к потребителю, о чем можно судить по таким практическим шагам, как планируемое старение. Руководство компании, которое считает своим долгом служить потребителям, никогда не будет выпускать игрушки, которые ломаются после нескольких часов пользования ими. Оно никогда не выпустит автомобили, на которые поступит множество рекламаций, или которые фирма будет вынуждена отзываться, с различными неисправностями, что характерно для новых американских автомобилей. Оно никогда не создаст стиральных машин, используя детали, срок службы которых рассчитан всего на несколько лет. Тот же довод, что потребители не хотят платить больше за лучшее качество, опровергается коммерческим успехом хороших игрушек вроде Lego, драматическим вторжением почти лишенных дефектов японских автомобилей во владения, традиционно контролировавшиеся детройтскими производителями, успехом курса на долгосрочную надежность стиральных и сушильных машин, взятого компанией Maytag.

С одной стороны, потребители часто готовы заплатить немного больше за товары, качество которых не внушает им опасений. С другой стороны, потребители чувствуют себя обманутыми, когда купленный товар с невероятной быстротой приходит в негодность. Всякий раз, когда детская игрушка ломается уже в день покупки, и ребенок, и родители, понимают, что производитель их попросту обманул. В результате их недоверие к продавцам и производителям с каждым разом усиливается. Такой опыт нарушает отношения обмена, имеющие место в масштабе национальной экономики, подобно тому, как случай плохого обслуживания клиента отравляет все его последующие отношения с компанией. В большинстве случаев планируемое старение затрудняет работу менеджера, расшатывая сложившиеся отношения клиента и компании, которые и так построены на минимальном уровне взаимного доверия и осведомленности, если сравнивать с отношениями между

людьми. Об этом, в частности, говорилось во вступлении к третьему разделу книги.

С другой стороны, пока эксперты дискутируют по поводу того, сколько готовы (или не готовы) платить потребители за лучшее качество, горстка компаний смогла на практике убедиться в том, что лучшее качество можно обеспечить с теми же, или даже с меньшими затратами. Филип Кросби, известный специалист в вопросах качества, годами повторяет, что *Качество дается бесплатно* (*Quality is Free*), — именно так называется его бестселлер. Такие компании, как Whirlpool, Florida Power and Light, Xerox и Corning, в последние пять лет направили усилия на кропотливое, — шаг за шагом, процесс за процессом, — совершенствование производства на каждом рабочем месте, внедряя у себя комплексные системы управления качеством. Они представляют собой достаточно свободное переложение хорошо себя зарекомендовавшего японского подхода к обеспечению качества. Судя по предварительным результатам, полученным от этих и близких им программ, если компания на деле стремится достичь совершенства, если на эти же цели сориентирована корпоративная культура, становится возможным достичь небывалого прогресса. Уровень брака удастся снизить даже не в разы, а на порядки. Технологические и управленческие процессы удастся выправить, снижая таким образом издержки производства. Конструктивные изменения, вносимые в продукцию, дают снижение затрат на основные материалы и комплектующие, повышают технические характеристики и надежность. Такие программы являются прямой антитезой планируемому старению продукции. Они наглядно показывают, что, если только компания действительно этого хочет, она может дать потребителю большее за меньшее. В отличие от варианта меньшее за большее, к которому, в конце концов, сводится планируемое старение.

Ввиду технического прогресса и прочих инноваций компании неизбежно столкнутся с планируемым старением и должны предвидеть такие возможности и последствия. И даже должны стремиться путем нововведений «состарить» собственные товары и товары конкурентов. Но при этом нельзя намеренно закладывать старение в создаваемый товар или его упаковку, потому что это является серьезным злоупотреблением доверия потребителей; это нарушает лежащую в основе архитектуру уравнения обмена. Если проводить маркетинг становится труднее — тема, к которой приходится все время возвращаться, — то часть вины за это должны принять на себя компании (многие тысячи компаний), чье понимание планируемого старения подточило основы, на которых держатся отношения с потребителями. Нововведения не должны сводиться к предложению рынку все новых звоночков и свистулков, — к чему сводится нескончаемый рост числа новых товаров. Нововведения могут означать и стремление последовательно улучшать небольшое число значимых товаров. Успех иностранных конкурентов на рынке США может быть приписан управленческой философии, которая позволяет использовать идеи планируемого старения для того, чтобы подорвать веру компаний США в то, что они на первом месте, хотя гораздо чаще это приписывается более хитрым стратегиям и большим преимуществам зарубежных конкурентов.

Стратегии удаления товаров

По мере снижения объема продаж или старения товаров менеджерам предстоит решить вопрос о том, когда их следует снять с производства. Не у всех специалистов по маркетингу есть на этот счет четко определенная позиция и процедуры; зачастую они противятся этому. Так как компания вынуждена нести затраты по поддержанию на рынке слабых товаров, важно представлять себе причины, по которым фирмы сохраняют производство этих товаров уже после того, как те прошли пик рентабельности. Как правило, компании сохраняют товары в тех случаях, когда те все еще востребованы каким-либо сегментом рынка. Очень часто меньшинство покупателей не принимает новых товаров долгое время даже после его принятия большинством.

При замене старого товара более современной модификацией эти потребители проявляют себя как отстающие. Если такие покупатели важны с позиции общих целей компании, их запросы надо учитывать, принимая решение о времени ликвидации товара. В остальных случаях старый товар лишь запутывает потребителей и конкурирует с новым товаром за каналы распределения, что ни одному из них не идет на пользу. Если старый товар имел коммерческий успех, управляющие бывают слишком привязаны к нему. Так, менеджерам, причастным к этому успеху, тяжело видеть смерть своего детища. Возможность принять такое решение лучше предоставить менее заинтересованным членам управленческой команды!

Специалисты по маркетингу имеют возможность выбирать из трех стратегий сокращения ассортимента продуктов. Стратегия продолжения продаж означает следование прежним курсом до тех пор, пока продажи товара резко не упадут. Стратегия «доения» выражается в урезании всех

расходов на маркетинг с тем, чтобы снизить издержки и обеспечить получение прибыли на завершающих стадиях жизненного цикла товара. Наконец, стратегия концентрации означает нацеливание всех маркетинговых усилий на наиболее сильный сегмент рынка и отказ от других сегментов.

Зрелость и угасание

Вы, конечно, обратили внимание, что наше обсуждение стратегий управления товарами подвело нас к стратегиям, наиболее приемлемым на завершающих стадиях жизненного цикла товара. То, что мы подошли к этому незаметно для самих себя, возможно, даже хорошо. Именно так и происходит в реальной жизни с компаниями вроде Cuisinart; наверное, так может случиться и с Rollerblade. Менеджеры, имеющие дело с товаром на стадии роста, легко привыкают к росту и начинают принимать его за нечто само собой разумеющееся. Когда же рост рынка замедляется, такие компании начинают испытывать напряжение от нехватки денежной наличности, иногда настолько сильное, что это приводит к разрушению компании. Одна из проблем анализа, проводимого по модели жизненного цикла товара, заключается в том, что она не может предложить каких-либо правил, позволяющих строить прогнозы времени окончания нынешней и начала следующей стадии жизненного цикла.

Но, как только становится ясным, что рост замедляется, модель может предложить ясное описание, что делать руководству компании. Продажи становятся очень чувствительными к макроэкономическим колебаниям, а экономия издержек — магистральным направлением обеспечения прибыли. (Cuisinart проигнорировала тот факт, что ее новые конкуренты добивались значительной экономии затрат, организовав производство на Тайване.) Общее число конкурентов на рынке стабилизируется; и в зависимости от того, сколько их осталось, конкуренцию можно определить как монополию либо как олигополию. Конкуренты, которые не смогли добиться экономии и оказались менее результативными, сходят со сцены, пополняя число жертв ужесточившейся ценовой конкуренции. Рынок же становится значительно более сегментированным, и для каждого сегмента требуются свои специальные программы продвижения. Например, к 1982 году, когда количество совершающих регулярные пробежки мужчин стабилизировалось, компании, производящие спортивную обувь, стали привлекать внимание женщин-бегуний (как и женщин, не начавших регулярных занятий), предлагая им товар, имеющий более четко выраженную целевую ориентацию, и осуществляя целевую рекламу.

Для стадии зрелости существуют две стратегии: оборонительная и наступательная. Целью оборонительной является сохранение прежней доли рынка от покушений замещающих товаров. Основные усилия направлены на сокращение производственных издержек и устранение слабых мест товара. Возможны изменения в комплексе маркетинга, например, улучшение упаковки или смена темы рекламы. Приобретают все большую важность вопросы ценообразования, поскольку потребители становятся менее отзывчивыми на мероприятия по продвижению товара.

Последние переориентируются с потребителей на дилеров. Так, например, компания Coca-Cola столкнулась с проблемой сокращения спроса на свои напитки в связи с сокращением рынка, представленного тинэйджерами. Компания прореагировала перемещением денежных средств, затрачивавшихся прежде на ведение рекламной кампании в общенациональных СМИ, непосредственно в места продаж и на ценовые премии, предназначенные на повышение лояльности более 500 независимых заводов безалкогольных напитков, занятых производством, складированием, распределением, продажами и маркетингом товаров компании. (Недопустимо недооценивать важность каналов распределения - особенно это важно на стадии зрелости.)

Наступательная стратегия ориентирована на поиск новых рынков и рыночных сегментов, новых способов применения товара и на стимулирование более частого использования товара существующими покупателями. Попытка встряхнуть стагнирующий рынок называется повторным выпуском товара на рынок. Особое внимание обращают на улучшение качества товара, по крайней мере, его субъективных характеристик. Ajax with Ammonia-D и Lemon-Scented Mr. Clean могут служить примерами такого подхода. Но могут добавляться и вполне реальные характеристики. Например, при производстве бытовой техники производители добавляют цифровое управление при помощи сенсорных клавиш в надежде, что это поможет продажам.

С приближением товара к стадии зрелости перед менеджерами возникает задача оживить продажи, используя наступательную стратегию, либо искать новые товары, способные возместить потери в связи с ожидаемым угасанием и прекращением существования данной продукции. Большинство

компаний регулярно добавляют новые товары с высоким потенциалом роста, чтобы можно было предлагать рынку товары, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла. Важно помнить, однако, что понятие жизненного цикла товара относится ко всей совокупности товаров определенного вида, а не только к определенному марочному виду. Следовательно, новые товары должны быть действительно новыми, а не продлением бренда, достигшего стадии зрелости! Хотя большинство компаний постоянно инвестируют в разработки, многим не удается правильно распределить свои усилия между товарами, достигшими зрелости, и товарами, способными обеспечить рост.

Если наступление стадии зрелости иногда может застать руководство врасплох, начала угасания вы не пропустите. Снижение объема продаж всегда привлекает внимание. Но компании не всегда могут определить, связано ли такое падение с потерей доли рынка или, действительно, с общим сокращением рынка этого вида товаров. Постоянное отслеживание успехов конкурентов окажет большую помощь в диагностике времени наступления той или иной стадии жизненного цикла. Без этого компания может на целый год, даже на два, опоздать, не заметив смены стадий жизненного цикла товара, и, в результате, ее стратегии окажутся безнадежно отставшими от времени.

Со снижением объема продаж обычно уменьшаются и прибыли, конкуренты начинают уходить из отрасли. На стадии угасания обычная стратегия заключается в том, чтобы получить прибыли, которые еще можно получить, прежде чем отказаться от товара. На этой стадии специалисты по маркетингу мало озабочены проблемой изменения внешнего вида, конструктивных и иных характеристик товара; результаты, которые можно получить от усовершенствований, похоже, уже не оправдают инвестиций. Цены обычно удерживаются на одном уровне. Иногда даже их повышают, если растут издержки, и если существует сегмент лояльных потребителей, которые станут покупать товар и по более высокой цене. С другой стороны, цены могут и снижаться, если фирма хочет избавиться от запасов. Каналы распределения и торговые точки ликвидируются по мере того, как они перестают приносить прибыль; затраты на стимулирование продаж урезаются; информация о рынке собирается лишь с одной целью — определить момент, когда следует полностью отказаться от товара.

В начале главы 8 мы говорили, что в начале жизненного цикла товара все внимание управляющих бывает сконцентрировано на потребностях будущих покупателей, но постепенно внимание смещается на нужды самой компании. Легко видеть, как снижающийся объем продаж и прибыли уводит внимание руководства от мыслей о потребителях, привлекая его к финансовым результатам. Отказ от расходов на продвижение вполне понятен с финансовой точки зрения, но оставляет управляющих без основного канала для осуществления коммуникаций с потребителями. Основной канал, по которому потребители могли бы сообщать информации руководству компании, — маркетинговые исследования, — сокращается в целях экономии затрат, так как руководство вообще не предполагает на этой стадии реагировать на мнение потребителей.

Весь цикл, таким образом, завершен. Цикл, начавшийся с инновационной идеи, появившейся, когда ее разработчики представили себя в качестве потребителей, преобразовали в перспективный продукт, продажи которого начали расти. На рынок вступили конкуренты, и руководство фирмы — первооткрывателя рынка вынуждено было переключить внимание с концепции удовлетворения потребностей покупателей на концепцию ведения конкурентной борьбы. Фирма начинает наращивать объем продаж и принимается завоевывать себе относительно небольшие, но легче обороняемые рыночные ниши, проводя сегментацию и позиционирование. Наконец, новый рынок насыщен, и, если улыбнется фортуна, фирма приобретает контроль над самой большой долей рынка. Более высокие объемы производства и продаж позволяют ей максимально снизить издержки в сравнении с конкурентами. Фирма вступает в стадию зрелости с сильной торговой маркой и хорошими шансами на извлечение большой массы прибыли прежде, чем стрелка барометра продаж дрогнет, предвещая наступление фазы угасания. Руководство компании затягивает пояса и стремится вести операции максимально экономно, чтобы не потерять контроля над потоком поступающей в компанию прибыли. Контроль — это твердый порядок, но вместе с ним в организацию приходят сестры-близнецы, известные враги любых нововведений — рутинная и процедура. Концентрация внимания на покупателях имеет теперь лишь ритуальное значение, становится пустой формальностью, информация проходит фильтры компьютеризированных отчетов о продажах и многих уровней управленческой бюрократии. Когда товар вступает в фазу угасания, он уже мертв, в том смысле, что его оставили жизненные силы, которые придавала ему прежде концентрация внимания на потребителе.

Помните наблюдение Теодора Левитта (оно цитировалось в главе 1), заметившего, что потеря роста означает «ошибку управляющих»? Мак Хенен, консультант по управлению, находит, что многим

промышленным товарам, находящимся в стадии зрелости, можно дать новую жизнь, если изменить управленческий подход. Он утверждает, что «зрелость наступает тогда, когда мы теряем управление прибылью. Когда прибыль устанавливают покупатели, и они же осуществляют маркетинг. Мы же платим цену».² Утрата контроля над маржой происходит в тех случаях, когда конкуренты догоняют вас по характеристикам товара и по цене, и в вашем распоряжении уже не остается ничего уникального и пробуждающего интерес, что можно было бы предложить покупателям. В качестве противоядия хорошо бы вновь предложить покупателям нечто уникальное и вдохновляющее. Однако утрата концентрации на покупателях по мере продвижения товара по стадиям жизненного цикла превращает это простое решение в довольно расплывчатое. (Не считать же уникальным и пробуждающим интерес предложение цифровой программы управления к старой модели стиральной машины.) Как иронически замечает по этому поводу Хенен, «для большинства деловых предприятий, находящихся в стадии зрелости, наиболее зрелым компонентом является фигура менеджера». Изменения в составе управленческой команды, ее взглядах и занимаемой позиции — вот что обрекает, в большинстве случаев, товары на угасание.

На первый взгляд, высказанное положение может показаться преувеличением, однако по многим товарам, считавшимся умирающими, имеются примеры успешного перезапуска, в результате которого они получали новую жизнь, и продажи начинали расти. Классическим примером служит питьевая сода, которой компания Arm & Hammer дала вторую жизнь, продвигая новые способы ее использования. Тогда как масштабы ее применения для домашней выпечки продолжают сокращаться, рост продаж и прибылей происходит в результате того, что потребители приняли новые способы использования товара — для уничтожения запаха в холодильниках, очистки ржавчины, в качестве зубного порошка и т.д. Но чтобы найти и стимулировать эти новые способы применения товара, потребовалось воображение со стороны Arm & Hammer. То особое рыночное воображение, которое питается творческой концентрацией на потребителях и их нуждах. Прежде чем оживить какой-либо бренд или вид товара, требуется оживить самих управляющих, для чего им необходимо начать заново знакомиться со своими покупателями!

Открыточный бизнес Hallmark относится к отрасли, давно вступившей в стадию зрелости. Тем не менее он продолжает расти, ибо компания владеет секретами обновления жизненного цикла товаров, основанными на постоянной концентрации на покупателях. Большую часть продаж в отрасли дают открытки-приветствия, открытки-поздравления по случаю каких-либо событий, и именно на них делал упор Hallmark, по крайней мере, еще два года назад. После того, как (будем надеяться) процесс себя исчерпал (циничным потребителям этот процесс представлялся как непрекращающиеся усилия по учреждению новых праздников, так что можно усомниться, конгресс ли придумал День бабушек и дедушек и Неделю секретарей, или это выдумка Hallmark), Hallmark изобрел новый мир неюбилейных открыток. И не смейтесь, читая текст дальше - это честно заработанная возможность расширения рынка.

Все началось с наблюдения, говоря словами Кристи Уилсон из компании Hallmark, «что дети любят получать открытки по почте. Это укрепляет их чувство собственного достоинства, это их поддерживает и подбадривает».²⁸ Так был запущен новый товарный ряд, принесший значительный рост продаж компании. Ее конкурент, компания Gibson, вышла на следующий год на рынок с аналогичным семейством товаров. Сейчас на этот вид открыток приходится 15 процентов общего объема продаж открыток в США. Успех товарного ряда следует связывать не только с тем, что дети обожают получать почтовую корреспонденцию, но и с тем, что демографическая ситуация создает определенные трудности в общении детей с родителями. Когда оба родителя работают, дети целыми днями не имеют возможности с ними разговаривать. Hallmark определил социальную потребность, которая становится все более настоятельной и к удовлетворению которой компания обращается с помощью этих открыток. Что же дальше? Как раз сейчас Hallmark выводит на рынок новое семейство неюбилейных открыток для взрослых.

Много лет назад Генри Форд сделал такое замечание: «Человек, который использует свое мастерство и конструктивное воображение, чтобы увидеть, как много он может дать на доллар, вместо того, чтобы думать о том, как мало он может дать на доллар, рожден для успеха». Эти две крайности представляют, можно сказать, два варианта завершения жизненного цикла товара. Каждое успешное нововведение должно основываться на стремлении увидеть, как много оно может предложить покупателям за их доллар. Именно к этому, в конце концов, сводится ориентация на покупателя. А по мере того, как ориентация на покупателя вытесняется озабоченностью поведением конкурентов и, в завершение, озабоченностью компании собственной персоной, акцент смещается на вопрос, как мало можно предложить им за их доллар. Если вновь вернуться к предписаниям модели жизненного цикла товара, вы заметите, что при наступлении угасания предписываются стратегии, призванные

максимизировать прибыли компании за счет того, что покупателям дается лишь самый минимум. Многие распространенные стратегии стадии зрелости тоже несвободны от этого недостатка — и самым злостным обидчиком покупателей выступают стратегии планируемого старения. Поэтому, если вы хотите дать новую жизнь товару, который достиг стадии зрелости или угасания, вам надо остановиться и спросить себя, может быть, впервые за все время с момента появления идеи товара, каким образом может компания дать своим покупателям *больше* за тот доллар, который они вам платят.

Приложение: Турбомаркетинг — новый подход к разработке продукта

Традиционный процесс разработки новой продукции, описанный в главах 8 и 9, в той или иной форме присутствует в большинстве компаний, гордящихся тем, что они приходят на рынок с новыми товарами. Но сегодня есть целый ряд новых подходов к осуществлению процесса, заслуживающих рассмотрения. Прежде всего стремительный темп движения, необходимый при создании и выведении на рынок новых товаров, обесценивает значительную часть пошаговых процедур, осуществляемых в более жесткой последовательности, и характерных для прошлого. Сегодня компании в первую очередь стремятся к быстрой доведению новых товаров до покупателей. Этот подход получил название «турбомаркетинг». Тем временем, как товары проносятся сегодня бурным потоком по стадиям жизненного цикла, потребность в новых товарах просто обескураживает. В отрасли, занятой производством теннисных туфель, их жизненный цикл составляет 6 быстротечных месяцев. Это означает, что каждые 6 месяцев должны создаваться все новые модели товара.

Все больше и больше компаний осознают, что разработка новой продукции является процессом решения проблем, предполагающим высокую интеграцию, а не просто набором последовательных шагов. Компания может учиться на опыте предыдущих разработок новой продукции. Раньше разработка начиналась с того, что дизайнеры-проектировщики, разработав концепцию, передавали затем решение задачи инженерам, которые брали ответственность за последующие этапы вплоть до подготовки к запуску в производство. Далее продукт попадал в маркетинговое звено. Сегодня все эти шаги делаются в рамках высокоинтегрированного процесса, посредством которого сотрудники, представляющие различные функциональные сферы деятельности, — ученые, инженеры, дизайнеры, бухгалтеры, специалисты по маркетингу — объединяются уже на ранней стадии процесса и продолжают работать совместно, пока длится процесс, а не занимаются обособленно каждый своей функцией.

Компании избавляются от старых организационных структур по разработке новых продуктов, чтобы дать простор новым продуктовым командам. Традиционно этот процесс, рассмотренный выше, происходил в границах дружественных стен внутри компании. В последнее время такие команды часто отправляют и за пределы родных стен, чтобы освободиться от груза ограничений, налагаемых обычной корпоративной политикой и процедурами. Именно так происходило, когда IBM в начале 1980-х годов пришла к необходимости создать персональный компьютер, который мог бы конкурировать с высокопроизводительным портативным компьютером «Макинтош» компании Apple. IBM «выставила» свою команду из здания штаб-квартиры с единственным поручением - принести с собой при возвращении портативный компьютер, который мог бы конкурировать с компьютером фирмы Apple... никаких ограничений не устанавливалось!!! И за один год они сделали это... А еще через год изобретение команды превзошло «Макинтош» в конкурентной борьбе и захватило самую большую долю рынка. Без создания для команды ситуации «отпущенных поводьев» такое немислимое достижение никогда бы не осуществилось. Такие подходы с использованием команд, работающих вне привычной обстановки с главным условием выполнить порученную работу, получили стараниями известного управленческого гуру Тома Питерса меткое прозвище «фабрики Скуссов», поскольку в таком месте не захотел бы оказаться никто, кроме членов самой команды.

В наши дни компании также значительно раньше подключают к процессу разработки товара самих потребителей. Отделение Oldsmobile компании General Motors вывело на рынок имевшую дикий успех Аугога, используя оба описанных метода. Ранее, в 1988 году, Oldsmobile организовало с владельцами дорогих европейских автомобилей класса «люкс» «клинику покупателей», чтобы получить ответ на вопрос, что именно привлекает их в автомобилях BMW или Mercedes-Benz. Ответы отчасти были ожидаемыми — функциональные характеристики и качество. В списке того, что нравилось, были кожаные сиденья, отделка салона деревянными панелями, плавный набор скорости, дисковые тормоза на всех колесах. Но наиболее притягательным оказалось для владельцев

таких автомобилей то, что трудно выразить словами — это ощущение европейской основательности и спокойствия, порождающие у водителя доверие и чувство безопасности.

Инженеры General Motors быстро разобрались с этим «европейским чувством», замеряя уровень вибрации и точность регулировки шасси. Был спроектирован фиброгласовый прототип, и он понравился потенциальным потребителям в ходе тестов. Еще дизайнерам надо было поработать с командой производственных инженеров, чтобы окончательно уладить все проблемы, от которых зависело достижение «европейского чувства». Чтобы добраться до намеченного пункта, команда работала с группой переменного состава из 50 рабочих, находящихся на повременной оплате, которые должны были помочь выявить технологические проблемы при сборке, а также составить план производства на три года. Эти рабочие сборочной линии обеспечили 80 процентов крупных изменений, внесенных в технологию производства. Теперь это «команда С», потому что заглавное «С» означает «Consumer» — Потребитель!

Еще один шаг вперед в деле вовлечения покупателей сделала компания Boeing. При проектировании самолета 777-200 она просила их реально присоединиться к команде разработчиков самолета. Потенциальные покупатели внесли свыше 1000 предложений, которые снизили затраты, сделали самолет более «дружественным» по отношению к пассажирам и сократили эксплуатационные расходы. Благодаря высокому уровню вовлеченности потребителей в процесс разработки, крышки унитазов больше не грохочут, двери легко открываются, и на каждом месте установлен индивидуальный видеомонитор.

При разработке самолета Triple 7 компания Boeing использовала новаторские подходы к разработке и тестированию. Этот самый крупный из двухмоторных самолетов был сконструирован от начала до конца с применением компьютера. Команды проектировщиков были многонациональными. Разбросанные по всему миру работники принимали участие в проектировании. Японские партнеры, связанные с Америкой высокоскоростными линиями коммуникации, работали над проектированием фюзеляжа за тысячи миль от нее. Работа продолжалась круглосуточно, пересекая часовые пояса. И вот к каким замечательным результатам привел «турбомаркетинг». В процессе электронного проектирования было допущено вдвое меньше ошибок, потребовалось вдвое меньше корректировок по сравнению с ожидаемым уровнем для такого рода проектов. При разработке проекта новых самолетов обычно для проверки электрических схем требуется строить очень дорогие имитационные модели. Система автоматизированного проектирования Boeing полностью устранила необходимость в этом шаге. В будущем предполагается обойтись и без некоторых других шагов в процессе проектирования. Такова реальность «турбомаркетинга».

10. Природа ценообразования

Делать деньги и завоевывать покупателя

«Назначение цены не в том, чтобы возместить издержки, а в том, чтобы зафиксировать ценность товара в памяти покупателя».

- Даниэль А. Элмер, президент DNA Group¹

«Ценообразование — это игра».

- Том Нэгл, Strategic Pricing Group²

Рекламное объявление Compaq, напечатанное на развороте страницы и набранное жирным шрифтом, гласит, что «есть две главные причины для покупки персонального компьютера Compaq». Нетрудно догадаться, что причина №1 заключается в том, что компания «значительно снизила цены». В нижнем углу объявления, если внимательно приглядеться, отыщется причина №2: «просто они работают лучше». Понятно, что является главным фактором продаж компьютеров сегодня. Возможно, компании следовало бы сменить свой слоган, записав: «Просто он стоит меньше». Мы видели в главе 9, как цены приходят в активное состояние на стадии зрелости жизненного цикла товара. Конкуренция, основанная на ценах, является верным признаком зрелости.

Когда Kayser-Roth, крупный производитель чулочно-носочных изделий, представил на рынок новую торговую марку колготок Sheer Indulgence, компания столкнулась с проблемами из-за того, что цена с надбавкой удерживала потребителей от покупки товара. Согласно утверждениям профессионального издания *Marketing Week*, «потребители не будут приобретать чулки или колготки, которые продаются вдвое дороже, чем конкурирующий товар, который есть в магазине». Компания была вынуждена

организовать новое предложение Sheer Indulgence, но уже с купоном, дававшим покупателю право на скидку в один доллар, учитываемую при прохождении кассового терминала, — высокая цена за пробу! В среднем купоны в США дают скидку примерно в 38 центов с этикеточной цены — и в среднем только 3 процента купонов реально возмещаются. Более значительные скидки обходятся компании вдвое дороже -во-первых, больше сама скидка и, во-вторых, процент возмещения купонов. Но если базовая цена товара не справляется с задачей, специалистам по маркетингу часто не остается ничего иного, как снизить ее, применив специальное предложение, основанное на снижении цены.⁴

Из четырех факторов маркетинга (товар, ценообразование, место продажи и продвижение товара) ценообразование менее всего находится на виду по той простой причине, что специалисты по маркетингу чувствуют максимальное соперничество с конкурентами и покупателями, когда речь идет о ценообразовании. Поэтому большинство специалистов по маркетингу не любят высказываться на публике о ценообразовании (а помимо этого в США, как известно, если компания ведет с конкурентами какой-либо диалог о ценах, ей может быть предъявлено обвинение в незаконной практике установления цен). Таким образом, ценообразование является секретной составляющей комплекса маркетинга.

Масса секретов ценообразования существует в автопромышленности, в которой американские производители борются за увеличение цен, не привлекая внимания потребителей. В одном из отчетов, подготовленных *Wall Street Journal*, сообщалось, что автопроизводители «пытаются провести очень мягкое повышение цен, усеивая рекламными наклейками витрины магазинов, сокращая срок действия скидок на опционы и присваивая базовым моделям года названия моделей, находившихся в центре товарного ряда прошлого года».³ Мы не сторонники такого рода практики. Держите, сколько хотите, свои ценовые стратегии в тайне, но не пытайтесь дурачить покупателей! К сожалению, в ценообразовании очень часто практикуется обман.

Когда Starkist решила, что пришло время повысить цены на консервы тунца, продававшиеся в стандартной банке весом 6 1/2 унций, была лишь одна загвоздка: с этим не соглашались потребители. Поэтому компания просто уменьшила размер банки до 6 1/8 унций. Не важно, что большинство потребителей разглядели замену, важно, что удалось поднять цену за унцию на 5,8%.⁶ Такая разновидность обмана, называемая уменьшением размеров, широко распространена, но она менее бросается в глаза и является альтернативой прямому повышению цен. Она всегда осуществляется за счет потребителя, вплоть до таких товаров, как салфетки и бумажные полотенца.

Защитники прав человека были шокированы тем, что президент Клинтон продолжал продлевать Китаю статус «наибольшего благоприятствования» в торговле, несмотря на продолжавшиеся нарушения этих прав. Но эксперты в области цен и другие циники (или, может быть, это слова-синонимы?) не были удивлены. Первопричина в том, что в Китае самые низкие цены. Тем временем, как торговый дефицит США резко сокращался, импорт из Китая (в долларовом выражении) рос на 25-30 процентов в год, и дефицит США в торговле с Китаем возрастал почти столь же стремительно. Но, похоже, никто не сожалел об этой тенденции, которая наверняка спровоцировала бы призывы к торговой войне, если бы такие отношения сложились у США с Японией. Потому что никто не хочет ставить под угрозу возможность доступа к самому дешевому поставщику товаров и, как замечает «Форчун», «миска риса и \$2 в день побивают почти все ставки заработной платы».⁸

Покупать или не покупать? Вот в чем вопрос... и он часто зависит от цены

Насколько важным является ценообразование? Большинство менеджеров не ведают о нем и, не долго думая, оценивают его важность с точки зрения влияния на бизнес намного ниже других факторов маркетинга — продукта, выбора места и продвижения товара. Но стоит проникнуть за покров тайн цен, как в открывающих главу сюжетах и во врезке, рассказывающей о войнах производителей круп, понимаешь, что роль цены имеет огромное значение. Это впечатление еще более усиливается обследованиями потребителей, поскольку даже на тех рынках, которые считаются наименее чувствительными к ценам — предметы роскоши, комплектующие промышленных изделий, — потребители неизменно ставят цену на одно из первых мест в числе факторов, определяющих их решения о покупках. *Marketing Week* как-то объявила с помпой, что «ценообразование неожиданно стало горячей темой». В действительности, оно всегда таковым и было.

Цена становится *все более* важной для многих групп потребительских товаров. Несмотря на удивительно стабильное здоровье американской экономики в середине 1990-х годов, одно

обследование за другим показывали, что потребители не возвращаются к характерной для прежних периодов экономического роста модели свободной траты денег. Вместо этого потребители начинают серьезнее, чем когда-либо ранее, размышлять о том, что сколько стоит, лучше осведомлены о возможности купить со скидкой и более предрасположены к покупкам по сниженным ценам. (Некоторые экономисты склонны даже видеть в столь неожиданно осторожном подходе к расходованию денег причину того, что рост американской экономики продолжается так долго в 1990-е годы, не породив при этом инфляции).

Например, обследование 2500 покупателей, проведенное исследовательской фирмой Consumer Network Inc. of Philadelphia, показало, что 48 процентов покупателей «полностью согласны» и еще 23 процента «согласны» с утверждением, что «купить по лучшей цене для меня сегодня важнее, чем несколько лет назад».¹⁰

«Ну уж нет, мы не будем платить» — похоже, именно так звучит заклинание 1990-х годов, и это плохие новости для нас, специалистов по маркетингу. В большинстве отраслей ощущается постоянное давление в пользу снижения цен или, по крайней мере, удержания линии обороны против их повышения. Например, A.C. Nielsen Co., еще одна исследовательская фирма в сфере маркетинга, сообщает о том, что цены на многие бакалейные товары росли в последние годы медленнее, чем росла инфляция.

Хлопья для завтрака — одна из товарных групп, которые, согласно результатам обследования A.C. Nielsen Co., страдают более всего — цены оставались неизменными весь трехлетний период, за который индекс потребительских цен (показатель инфляции) рос почти на 3 процента. В то же время базовые цены некоторых торговых марок хлопьев для завтрака росли так быстро, что члены Конгресса призвали к проведению расследования, подозревая в этом сговор с целью установления контроля над ценами и незаконный способ извлечения доходов. Какой источник верен — данные правительства или Nielsen? Оба. Данные исследовательской фирмы включают как дорогие торговые марки, так и пользующиеся все большим спросом марки конкурентов, торгующих по дешевым ценам, тогда как правительственные данные по ведущим маркам не учитывают конкуренции со стороны новых производителей — и также оставляют незамеченными значительные скидки с базовой цены, которые вынуждены предлагать сегодня владельцы ведущих торговых марок.

Для развития воображения

Потрескивают, хрустят, лопаются

Название торговой марки Kellogg's десятилетиями доминировало на американском рынке хлопьев для завтрака. На упаковке самого продаваемого товара марки, кукурузных хлопьев Kellogg's, сейчас помещают притязательное утверждение «Подлинные и самые лучшие» по той причине, что потребители, похоже, все чаще пытаются заменять дешевыми торговыми марками и другими аналогами эту уязвимую торговую марку. Другой марочный товар, принадлежащий Kellogg's, — рисовые хрустики, известные благодаря телевизионной рекламе с затратами многих миллионов долларов, основными отличительными чертами которых стали потрескивание и хруст. Они уступают свою долю рынка ниже оцененным товарам-конкурентам, которым нет нужды нести издержки внушительной рекламной кампании на общенациональном уровне.

В целом, на рынке хлопьев, составляющем 8 млрд. долл., продажи едва растут, поэтому новичкам требуется отбирать долю Kellogg's, чтобы увеличить свою. Их оружие? Аналогичные продукты по более низким ценам. И это срабатывает. В 1988 году Kellogg's имела 40,5 процента продаж на рынке хлопьев в США по сравнению с 33,2 процента в 1997.¹²

Что в такой ситуации делать компании? Она пытается урезать расходы, например, закрывая заводы, сокращая рабочие места. Она купила торговую марку рогаликов Lender и представила на рынок несколько новых товаров, имеющих немаловажное значение. Но все же ей надо что-то делать с теми 20 процентами продаж, которые она теряет в виде расходов, связанных с выпуском купонов и другими предложениями скидок — значительно больше, чем тратит собственно на рекламу. И в долгосрочной перспективе Kellogg's не сможет продолжать так и дальше, если только компания не дифференцирует свои товары как лучшие — настолько лучшие, что в сознании большинства потребителей они будут стоить того, чтобы платить высокую базовую цену.

Консультант Чарльз Фаркаш, директор Brain & Co, видит в борьбе Kellogg's против оцененных ниже товаров-конкурентов один из примеров классической проблемы маркетинга: «Kellogg's — великая компания с чрезвычайно высоким потенциалом, борющаяся с проблемами, что стояли и перед

другими компаниями, — Gillette, Procter & Gamble, Anheuser-Bush — как максимизировать известные бренды и удержать их имидж товаров более высокого класса, не допустив установления цены на слишком высоком уровне. Вопрос в том, выйдет Kellogg's из этой схватки еще более сильной компанией или порядком ослабевшей».

Как можно узнать из врезки с материалом о хлопьях для завтрака, Kellogg's, лидер среди брендов, был вынужден прибегнуть в тот же промежуток времени к скидкам и купонам, поскольку потребители считали базовые цены компании слишком высокими и все более предпочитали иметь дело с дешевыми торговыми марками магазинов или немарочными товарами. Более того, рыночная доля Kellogg's целое десятилетие, начиная с 1988 года, неизменно уменьшалась — верный знак того, что потребители отдадут предпочтение более дешевым вариантам. Крайне трудно заниматься маркетингом дорогих торговых марок, требующих дорогой рекламы, когда потребители предрасположены делать покупки, ориентируясь на цену.¹⁴

Что точно означает цена?

Цены проходят под разными названиями — арендная плата, плата за обучение, транспортные и иные тарифы, процент, сборы, страховая премия, гонорар и даже взятка. Но все эти названия обозначают одно и то же — что кто-либо должен отдать для того, чтобы получить товар или услугу. Короче говоря, любая сделка может рассматриваться как обмен чего-то, обладающего ценностью, обычно денег, «цены», на некоторую степень удовлетворения — «товар» или «услугу». Ключ к определению цены товара лежит в понимании ценности, которую потребители приписывают товару. А эта ценность является результатом восприятия потребителем общего уровня удовлетворения, на которое способен товар. Когда цена выше воспринимаемой ценности, акт обмена не будет иметь места. Когда же обе стороны уравнения обмена в маркетинге находятся в соответствии, происходит обмен. Никто не знает этого лучше специалистов по маркетингу компании Kellogg's, которые борются изо всех сил, чтобы убедить потребителей, что их хлопья представляют большую ценность, чем новые, более дешевые конкурирующие с ними товары. Пример с Kellogg's иллюстрирует важное положение: цена представляет значимую часть удовлетворения потребителя, и ценность товара такова, какой ее *воспринимают* потребители. Тем самым покупатели помогают устанавливать стоимость товаров. Невозможно игнорировать восприятие потребителей — и если достаточно большое число потребителей считают, что лидирующая торговая марка на вкус мало отличается от дешевых марочных товаров, потребитель прав. Во всяком случае, вам лучше прислушаться к тому, что они говорят, и установить цены на конкурентоспособном уровне, иначе вы потеряете свою долю рынка.

Но из всякого правила есть исключения — по крайней мере, в маркетинге. Иногда цена не имеет значения для покупателя. Это особенно верно в случае товаров, покупаемых под влиянием «внутреннего импульса» или в экстренной ситуации, либо на чужие деньги. Например, потревожив находящегося на пенсии президента Буша (Подразумевается Джордж Буш-старший. — *Прим. пер*), крупные компании заплатят за выступление, проходящее под рубрикой «Маркетинг отдельного события», от \$80 000 до \$100 000.¹⁵ Трудно поверить, чтобы они предполагали, что именно столько стоит очередная речь известного политика. При этом они не заплатили бы и десятой части этой цены из *собственного* кармана!

В любом случае, вы должны думать о том, насколько важна цена для потребителя, - и вести маркетинг на основе цены в тех случаях, когда она представляется очень важной характеристикой в его восприятии.

Поскольку цена - понятие точное, обычно твердо обозначенное определенным числом, легко забыть о том, что ценность представляет собой понятие относительное, подвижное и поэтому редко представляемое правильным образом. Ценность - понятие, ориентированное на действие.

Переменчивый характер ценности хорошо выражен в таких строках, принадлежащих поэтессе Эмили Дикинсон (которую все обосновавшиеся в Амхерсте авторы почитают долгом процитировать хотя бы раз на страницах книги, ведь она — самая известная из скончавшихся в городке знаменитостей):

Безмерное значенье придает голодный пище... Он съел ее, и удивленно замечает, что специй перебор в рецепте. Но сладкий вкус стремления к еде его всегда воодушевляет.¹⁶

Подумайте над этим! Если вы помните иерархию потребностей Маслоу или, проще, типовую модель потребления: желание — покупка—удовлетворение, станет ясно, почему «специй перебор в

рецепте». Ценность товара ощущается наиболее высокой перед тем, как купить товар, и, к сожалению, это часто отражается на цене. Как только покупка сделана, потребность на время удовлетворена, цена должна быть намного ниже, чтобы побудить к немедленной повторной покупке. Это означает, что цена обычно представляет восприятие ценности только теми, кто испытывает настоящую потребность в товаре. Неверно говорить о такой ценности как об общепринятой, универсальной; она тесно связана с контекстом и с состоянием каждого отдельно взятого потребителя. И поэтому столь же неверно полагать, что небольшое снижение цены обязательно приведет к значительному увеличению продаж. В действительности связь между ценой и поведением потребителей является выражением сложной, опосредованной восприятием ценности. Возможно, это и заставляет многих менеджеров быть осторожными, оценивая роль цены; то, что поначалу кажется точной наукой с жесткими количественными зависимостями, при более внимательном рассмотрении оказывается явлением преимущественно поведенческим. В результате все решения о ценообразовании даются тяжело и носят комплексный характер.

Ввиду нематериального характера услуг установить на них цену бывает еще сложнее, чем на товары. Чаще можно слышать, что цена используется как показатель качества. Цена приобретает особо критическое значение, когда услуги сильно отличаются своим качеством (например, услуги консультантов по бухгалтерскому учету, инвестициям или основных докладчиков на съезде), и когда, в случае некачественной услуги, потребитель подвергается большому риску. В маркетинговых услугах цена часто используется для создания доверия к качеству оказываемой услуги. После сделанных оговорок мы можем перейти к рассмотрению стандартных инструментов и методов ценообразования, хотя зачастую они представляются слишком грубыми для принятия столь деликатных решений.

Установление цен

Установление цены начинается с изучения целей ценообразования. В принципе их много, и прежде чем устанавливать и корректировать цены, будет полезным рассмотреть те задачи, которые могут с их помощью решаться.

Цели увеличения продаж

Цели ценообразования должны находиться в соответствии с общими стратегическими целями организации. И поскольку основополагающей целью большинства компаний является рост, отсюда вытекает, что рост продаж вполне обоснованно будет такой целью. Но более высокие объемы продаж не ведут автоматически к росту прибылей. Слишком часто специалисты по маркетингу рассчитывают на то, что увеличение объема продаваемого товара повлечет за собой сокращение удельных издержек. В действительности же многие компании сталкиваются с тем, что расходы на увеличение объема продаж превышают экономию в удельных издержках, и реально прибыли сокращаются.

Ряд компаний избегает увеличения продаж, нацеливаясь на поддержание продаж на заданном уровне. Здесь осознают, что рост продаж и рыночная экспансия ведут к усложнению самой организации, появлению дополнительных проблем, поднимают планку ответственности. Компании, придерживающиеся стратегии подражания или стратегии «товара-аналога», обнаруживают, что агрессивная ценовая политика часто побуждает более крупных и мощных конкурентов отвечать тем же образом. По этой причине компании вроде Crown Cork & Seal (металлические контейнеры) и Union Camp Corporation (бумажные товары) нацелены на получение прибылей за счет снижения издержек и сохранения неизменной доли рынка.

Michelin делала акцент на доле рынка, стремясь стать мировым лидером шинной промышленности. На протяжении 30 лет Michelin неустанно подчеркивала качество своих радиальных покрышек, продавая их по премиальным ценам. Но в 1980-е годы она поставила цель увеличить свою долю на американском рынке автопокрышек на 6 процентов, а на рынке автопокрышек для грузовых автомобилей — на 10 процентов. Для достижения этих целей она резко снизила цены на автопокрышки, направляемые на рынок автозапчастей.

Целью политики ценообразования многих компаний является просто выживание. Организации, которым становится трудно выдерживать конкуренцию, могут опустить цены — иногда очень резко — с тем, чтобы получить денежные средства. Они им крайне необходимы, чтобы расплатиться по счетам и остаться в бизнесе в надежде, что ситуация изменится и удастся восстановить прочные позиции на рынке.

Цели получения прибыли

Пресс необходимости снижать издержки, вроде того, что действует на американских производителей со стороны китайских конкурентов, вынуждает многие компании пытаться достичь своих финансовых целей через ценообразование. Часто цитируемым примером цели, связанной с получением прибыли, является ее максимизация. Для описания, как достичь теоретически максимальных значений прибыли, широко применяются экономические модели. Но на практике эта цель нереалистична, поскольку фирма никогда не может знать, достигла ли она такой прибыли. Точные данные, относящиеся к издержкам и спросу, трудно получить или корректно их оценить. Помимо этого, максимизацию прибыли часто отождествляют с «вымогательством прибыли», и ни потребители, ни правительственные чиновники не жалуют компании, которые, как им кажется, получают чрезмерные прибыли. Более того, если фирма получает очень высокие прибыли, это привлечет на ее рынок конкурентов.

Другая, ориентированная на прибыль цель, которая применяется чаще и является более достижимой, — это установление нормы прибыли на инвестиции. Фирма, ставящая перед собой такую цель, стремится получить обратно в виде дохода определенный процент от сделанных инвестиций. Показатель рентабельности инвестиций (ROI) представляет собой отношение прибыли к инвестированному капиталу. Его можно представить как компенсацию, которую рассчитывает получить фирма за использование капитала. Подход, задающий уровень рентабельности инвестиций, традиционно применяется фирмами-монополистами или фирмами-лидерами в отрасли, такими, как General Motors, DuPont, International Harvester и Union Carbide.

В последние годы многие компании выбирают в качестве важнейшей цели ценообразования наряду с прибылью также и поток денежной наличности. Цель заключается в том, чтобы как можно быстрее получить денежный поток и поддерживать стабильный уровень его поступления в компанию. Такой акцент связан с последствиями плохой экономической конъюнктуры 1970-х и начала 1980-х годов, особенно с высокой стоимостью заемных средств. Чтобы генерировать денежный поток, многие компании сокращали товарный ассортимент и снижали цены. Данная цель вновь стала обретать популярность во время спада 1990-1991 годов.

Цели борьбы с конкурентами

Многие фирмы устанавливают цены, преследуя цель выстоять в конкурентной борьбе или воспрепятствовать конкуренции. В ряде отраслей имеется ценовой лидер. Одно время, например, большинство компьютерных компаний назначали цены с оглядкой на IBM, хотя в последнее десятилетие IBM при установлении цены на товарный ряд персональных компьютеров сама вынуждена следовать за более дешевыми конкурирующими торговыми марками типа Compaq. (Иногда ценовое лидерство трудно сохранить, как это обнаружила компания Kellogg's в 1990-е годы!) В других случаях компания может выйти на рынок с крайне низкими ценами с тем, чтобы удержать другие компании от вступления на рынок после нее. Бывают случаи установления специалистами по маркетингу низких цен для того, чтобы противостоять эффекту, порожденному действиями конкурентов. Например, в ходе «войны тарифов» в отрасли авиаперевозок перевозчики часто вынуждены были снижать тарифы в ответ на более низкие тарифы, установленные конкурентами. Если при этом цены на нефть поднимаются, как это было при нападении Ирана на Ирак в начале 1970-х годов, такие войны могут довести авиаперевозчиков до установления цен на уровне ниже себестоимости и даже — до банкротства. В этом случае силен соблазн покончить с битвой цен путем тайного сговора.

Начинается ценовая война, как и любая другая, с верой каждой сражающейся стороны в то, что она сможет достичь своих целей за счет противника. Но, как и в реальных войнах, в долгосрочной перспективе от войны начинают страдать все стороны. Ведущий американский производитель липких этикеток начал ценовую войну, снизив за два года цены на 15-20 процентов по всей стране. Причина? Небольшая региональная компания построила новый завод во Флориде, и лидер испугался, что этот шаг послужит началом превращения региональной торговой марки в национальную. Но он исходил из ложного допущения; сильное снижение цен оказалось излишним подарком, который серьезно пошатнул прибыли.¹⁷

После такого введения в концепции и цели ценообразования мы готовы рассмотреть и начать применение его конкретных стратегий. Цену на товар можно сравнить с треногой: базовая цена

обычно покоится на трех основаниях — затраты, спрос и конкуренция. Они представлены в следующих разделах.

Стратегии ценообразования, основанные на затратах

Затраты, связанные с выведением товара на рынок, являются критическим фактором ценообразования. Они служат отправной базой — тем минимальным значением цены, которую можно установить в процессе обмена; цены ниже затрат не приносят прибыли (или, с позиции покупателей, затраты, превышающие стоимость, не возмещаются). Некоторые фирмы могут устанавливать на отдельные товары цены ниже затрат, но только на короткое время. В долгосрочной перспективе цена должна покрывать все затраты, понесенные при производстве и продаже товара.

Сказать, что затраты являются основой цены — это почти ничего не сказать; существует много их разновидностей, и они по-разному связаны с ценой. Сначала мы их рассмотрим, а затем проанализируем некоторые способы, какими пользуются специалисты по маркетингу при установлении базовой цены на товар (см. рис. 10.1).

Суммарные постоянные затраты (Total Fixed Costs — TFC) — это затраты, величина которых не изменяется при изменении объема выпуска. Обычно эти затраты включают оклады высших руководителей, амортизацию зданий и оборудования, налог на собственность, страховые премии при медицинском страховании работников и тому подобное. Эти затраты существуют независимо от того, производит ли фирма миллион единиц товара или она решила его вообще не производить. Хотя постоянные затраты могут на протяжении времени изменяться (например, после строительства нового завода), в краткосрочной перспективе они остаются величиной постоянной. Тогда как удельные постоянные затраты (приходящиеся на единицу продукции) уменьшаются с увеличением количества произведенной продукции.

Суммарные переменные затраты (Total Variable Costs — TVC) — это затраты, величина которых изменяется при изменении объема производства. Переменные затраты, как правило, включают сырье, топливо, сдельную заработную плату рабочих, тару и упаковку, комиссионные, выплачиваемые за продажу товаров, фрахт и другие подобные затраты. Если продукция не производится, нет и переменных затрат. На практике величина переменных затрат может изменяться с увеличением объема выпускаемой продукции, поскольку поставщики часто предоставляют скидки на закупку больших партий сырья, а производительность труда рабочих растет с течением времени.

Суммарные затраты (Total Costs) — это сумма постоянных и переменных затрат. Наконец, маргинальные затраты (Marginal Costs — MC) представляют собой изменение суммарных затрат, вызванное изменением выпуска продукции на одну единицу. Это то, что идет на производство еще одной единицы товара сверх произведенного, приводящее за счет этого к изменению величины общих затрат. Поскольку часть общих затрат, а именно, постоянные, остаются неизменными, изменение происходит только в величине суммарных переменных затрат.

В реальной жизни специалисты по маркетингу склонны приписывать затратам более важное значение по сравнению с остальными факторами, влияющими на базовую цену. Хотя затраты не всегда точно известны, их оценки обычно бывают достаточно точными, чтобы можно было ими пользоваться при ценообразовании. Поэтому будет полезным проанализировать некоторые часто встречающиеся подходы к установлению цены, основанные на затратах.

Стратегия ценообразования по формуле

Многие производители используют простую формулу, чтобы получить преискуртантную цену. Такие формулы легки в применении и избавляют людей, устанавливающих цены, от необходимости опираться на субъективные мнения. Формулы ценообразования выделяют либо структуру затрат, описанную чуть выше, либо отдельные элементы этой структуры — такие, как труд, материалы, накладные расходы.

Консультативные фирмы по управлению применяют очень простую формулу в ценообразовании на свои услуги. Они умножают дневные гонорары консультантов (переменные издержки) на 3. В цене, получившейся в результате этого, третья часть покрывает оклады консультантов, треть — накладные расходы (аренда помещений, секретари, оплата телефона и др.) и треть является прибылью. Формулы ценообразования могут быть и более сложными. Например, следующая формула применяется в электронной промышленности:

Цена = Затраты на материалы + (Direct labor costs) Затраты прямого труда (для покрытия накладных

расходов) + 100% затрат прямого труда + от 120% до 180% затрат прямого труда (на покрытие всех прочих издержек и обеспечение прибыли)

Подобные формулы применяются в расчете на то, что результирующая цена окажется достаточно большой для того, чтобы возместить все издержки (пусть даже часть из них напрямую не учитывается в вычислениях) и при этом дать еще какую-то прибыль. Основная проблема, связанная с применением этого простого и быстрого метода расчетов, как и другими, ориентированными на затраты, подходами к ценообразованию, состоит в том, что он не учитывает, захочет ли потребитель платить устанавливаемую вами цену. Короче говоря, игнорируется спрос. Такой подход также не учитывает цен конкурентов.

Стратегия ценообразования «затраты плюс прибыль»

При таком способе ценообразования базовая цена определяется путем добавления разумной прибыли к средним удельным затратам. Такой подход обеспечивает покрытие всех затрат и достижение желаемой нормы прибыли. Он основывается на прогнозе затрат. Это может быть опасным, поскольку затраты часто подвержены быстрым изменениям. Более того, если специалист по маркетингу не знает, соответствует ли цена потребительскому восприятию стоимости товара, такой подход к ценообразованию не гарантирует, что произведенное количество продукции будет продано. И если будет продан не весь товар, картина с прибылями компании окажется, в лучшем случае, мрачноватой. Существуют ситуации, при которых подход затраты плюс прибыль вполне уместен, но это ситуации, характеризующиеся предсказуемым спросом. Уровень потребления некоторых товаров устойчив и мало чувствителен к ценовым колебаниям. Примерами могут служить молоко, хлеб и канцелярские скрепки.

Цена на шотландское виски также определяется по принципу затраты плюс прибыль. Производители обычно оставляют розничным торговцам пространство для маневра с торговыми наценками порядка \$7,50 на 30-долларовую бутылку Johnnie Walker с черной этикеткой. Из чего складывается эта цена, показано на рис. 10.1.

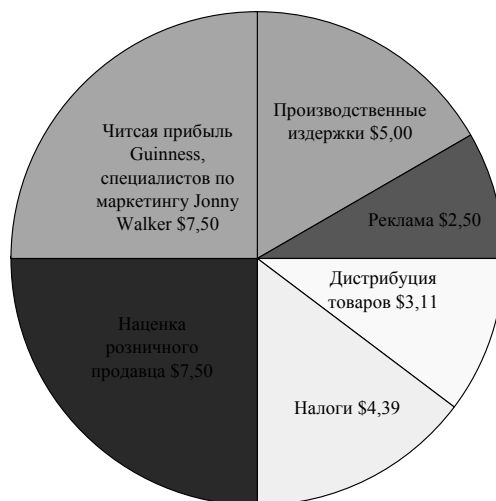


Рис. 10.1. Анализ структуры затрат на бутылку шотландского виски (данные, относящиеся к JohnnieWalker Black, продаваемому в винных магазинах Нью-Йорка) *Источник: Fortune, 25 ноября 1996, с.36.*

Затраты плюс прибыль посредников

Устанавливая свои цены, оптовики и розничные торговцы применяют метод затрат плюс прибыль, известный как ценообразование на основе торговых наценок. Цена, которую платит конечный потребитель, появляется в результате последовательного применения наценок по мере прохождения товара по каналам распределения от производителя к потребителю. Рассмотрим, как это происходит. Оптовик платит за товар производителю \$20. Если оптовый торговец добавит к цене \$5 и затем продаст товар розничному торговцу за \$25, значит \$5 составит наценка. Она включает в себя и то, что необходимо для покрытия всех издержек оптовой торговли, и плюс какую-то часть, гарантирующую прибыль. Поскольку наценка обычно выражается в процентах от продажной цены, в данном случае наценка составит 20 процентов. (Часто наценка рассчитывается и как процент от величины затрат.)

Покупая товар у оптовика, розничный торговец также сделает наценку. В розничной сети она нередко составляет от 40 до 60 процентов, что зависит от типа товара. Если предположить 50-процентную наценку на товар, закупленный по цене \$25, розничный продавец назначит потребителям цену в \$37,50.

Некоторые посредники применяют единую наценку на все товары, другие проводят политику их дифференциации, варьируя величину для разных товарных позиций. Бакалейные магазины, например, применяют наценки от 6 до 8 процентов на мыло и сахар, от 15 до 18 процентов на консервы и от 25 до 35 процентов на мясо и мясные продукты. Это так называемые «обычные» наценки.

Стратегия обеспечения целевой прибыли

Применяя этот распространенный подход, специалисты по маркетингу стремятся получить заранее установленную, определенную в качестве «цели», норму прибыли на весь капитал, используемый при производстве и распределении продукции, либо достичь установленных значений прибыли в долларовом выражении. Этот метод аналогичен подходу, основанному на средних затратах. В примере раскрываются основные особенности подхода.

Предположим, постоянные затраты компании составляют \$50, и она должна затратить дополнительно \$80 в качестве переменных издержек на производство партии объемом в 8 единиц. (Размер партии мы приняли равным восьми произвольно.) Также предположим, что руководство хочет получить 10-процентную норму прибыли на инвестиции в объеме \$200; тогда \$20 представляют собой целевую прибыль.

Чтобы рассчитать цену, добавим целевую прибыль к постоянным издержкам:

$$20 + 50 = 70$$

Предполагаемый объем продаж:	8 единиц	Фактический объем продаж:	5 единиц
Суммарный доход (предполагаемый) (8 x \$18,75) =	\$150,00	Суммарный доход (фактический) (5 x \$18,75) =	\$ 93,75
Суммарные постоянные затраты (исключая целевую прибыль)	\$ 50,00	Суммарные постоянные затраты (исключая целевую прибыль)	\$ 50,00
Суммарные переменные затраты	\$ 80,00	Суммарные переменные затраты	\$ 80,00
Суммарные затраты	\$130,00	Суммарные затраты	\$130,00
Прибыль (убытки)	\$ 20,00	Прибыль (убытки)	(\$ 36,25)
Рентабельность инвестиций (ROI) = 20 /200 = 10%.		Рентабельность инвестиций (ROI) = (36,25) /200 = -18,12%	

Рис. 10.2. Расчет рентабельности инвестиций (ROI)

Определим среднее значение цены:

$$150 / 8 = \$18.75$$

Эта цена покрывает все постоянные и переменные затраты плюс обеспечит достижение цели по прибыли в случае, если будут проданы все восемь единиц товара.

Такой подход, как и другие, основанные на затратах, можно оценить высшим баллом за простоту. И когда компания продает все, что планирует продать, то добивается установленной нормы прибыли. Однако этот подход также абстрагируется от спроса — как и ценовых стратегий конкурентов — и потому установленная цель по прибыли не гарантирована. Что произойдет с нормой прибыли, если фирма продаст пять единиц вместо восьми запланированных? У фирмы остаются три единицы в виде запасов готовой продукции, и она получит убытки и, следовательно, отрицательный показатель рентабельности; расчеты приведены в таблице 10.2.

До начала 1980-х годов в американской автопромышленности применялся подход, нацеленный на получение прибыли. По словам отраслевых специалистов, «использовалась классическая формула, которая появилась еще в 1920-е годы. С ее помощью ценообразование превращалось в простую задачу».¹⁸ В автомобильных компаниях существовали комитеты по ценам, которые решали, сколько автомобилей предполагается продать, суммировали затраты, добавляли изрядную порцию прибыли и элементарным образом делили полученное на ожидаемые продажи. Если возрастали затраты или

падали продажи, цены увеличивали, чтобы покрыть образовавшуюся разницу.

Но два обстоятельства — высокий уровень инфляции в конце 1970-х годов и жестокая конкуренция японских производителей — сошлись вместе, чтобы изменить эту модель. По словам пресс-секретаря American Motors, «мы определили, что происходит, когда вы пытаетесь возместить растущие затраты за счет более высоких цен: вы блокируете рынок». В начале 1980-х годов специалисты по маркетингу обратились к скидкам, сберегательным сертификатам, конкурсам, расширенным гарантиям, продаже в кредит под низкий процент и даже обязательствам возврата денег в случае несоответствия автомобиля гарантиям — и все для того, чтобы привлечь покупателей. В сезоны 1989 и 1990 годов автопроизводители в США были втянуты в дорогостоящие и малоприбыльные усилия по стимулированию спроса и захвату рынка путем использования стимулов, основанных на снижении цены. К началу 1991 года стало ясно, что автопроизводители потеряли контроль над своим ценообразованием, несмотря на все их усилия замаскировать повышение цен (Безотносительно прейскурантных цен, потребители покупают автомобили фактически по более низким ценам, выжидая возможности воспользоваться выгодами сделок по стимулированию продаж. И хватит о формулах.

Теперь разворачивается новое движение, которое должно вернуть контролируемое ценообразование в автопромышленности, — на этот раз через супермаркеты с фиксированными ценами, предлагающими целый набор торговых марок, равно как и подержанные автомобили. Жесткие цены без торга в сочетании с привлекательными прейскурантными ценами должны поощрить потребителей покупать автомобили по их базовой цене вместо того, чтобы вести торг. Например, девять из числа крупнейших американских автодилеров объединяются, чтобы открыть систему супермаркетов Driver's Mart. Облегчит ли автопроизводителям такая стратегия решение задачи по достижению целевой прибыли? Возможно, что нет, потому что главное новшество этих супермаркетов — предлагать на выбор широкий ассортимент автомобилей, как новых, так и подержанных. Но супердилеры могут удерживать норму собственной прибыли и за счет автопроизводителей.

Стратегия ценообразования на основе безубыточности

Ценообразование на основе определения точки безубыточности сосредоточено на определении объема продаж, при котором общие доходы равны общим затратам: при этом нет ни прибыли, ни убытков. Такой подход предполагает детальное знание затрат. Смысл анализа безубыточности состоит в том, что стоимость единицы товара должна покрывать как переменные, так и постоянные затраты на производство этой продукции. Как показано на рис. 10.3, точка безубыточности достигается, когда продано такое количество товара, которого достаточно, чтобы покрыть соответствующие переменные затраты и общие постоянные затраты. При объеме продаж ниже точки безубыточности часть общих затрат останется непокрытой и образуется убыток. При большем объеме продаж любая выручка за вычетом переменных затрат становится прибылью.

Точку безубыточности (BE) можно определить из следующего уравнения:

$$BE, \text{ ед. продукции} = \frac{TFC (\text{Суммарные постоянные затраты})}{\text{Вклад на покрытие}} = \frac{TFC (\text{Суммарные постоянные затраты})}{(\text{Цена продаж} - \text{Переменные затраты на единицу продукции})}$$

(1) Цена единицы продукции	-	(2) Удельные переменные затраты	=	(3) Вклад на покрытие	(4) Суммарные постоянные затраты	(3)=(5) Точка безубыточности
23		20		3	50	16,7
29		20		9	50	5,6
32		20		12	50	4,2
42		20		22	50	2,3

Рис. 10.3. Расчет точки безубыточности

Под вкладом на покрытие понимается та часть продажной цены, которая остается после вычета из нее переменных издержек, как это отражено во втором уравнении.

Используя такой метод, специалист по маркетингу проводит анализ различных вариантов цены, как показано в таблице 10.3, и определяет количество продукции, которое должно быть продано при каждом варианте цены, чтобы достичь точки безубыточности. Анализ точки безубыточности

предполагает два допущения, а именно:

1. Удельные переменные издержки есть величина постоянная — хотя мы выяснили ранее, что они зависят от объема производства.
2. Любое количество товара может быть продано по принятой в расчетах цене.

В действительности, как мы знаем, для любой конкретной цены существует максимум продаж, отражающий верхнюю границу спроса, больше которой продать невозможно. Специалист по маркетингу, следовательно, должен сравнить объемы, полученные для точки безубыточности при различных вариантах цены, с максимальным объемом товара, который можно продать при такой цене. Если оценка максимального объема продаж ниже значений точки безубыточности, цена отвергается. В качестве окончательной выбирается такая цена, которая при достижении планируемого объема продаж принесет наибольшую массу прибыли.

Стратегия ценообразования на основе кривой опыта

В общем случае, затраты на производство единицы продукции неуклонно сокращаются по мере увеличении производства. Снижение происходит под действием двух факторов, каждый из которых влияет на затраты, - экономии, обусловленной масштабом производства, и опыта. Экономия масштаба появляется в результате того, что постоянные издержки распределяются на большее количество единиц продукции. Экономия масштаба также может явиться следствием эффективности, ведущей к снижению переменных издержек в результате повышения степени мастерства работников, благодаря накоплению опыта. Эти тенденции могут и дальше усиливаться, если это позволяет снижать постоянные затраты в долгосрочном плане.

Анализ затрат по многим отраслям подтверждает, что с увеличением объемов производства удельные затраты предсказуемым образом снижаются. А именно: каждый раз с удвоением кумулятивных объемов производства удельные затраты снижаются на фиксированный процент. Это результат накопления опыта.

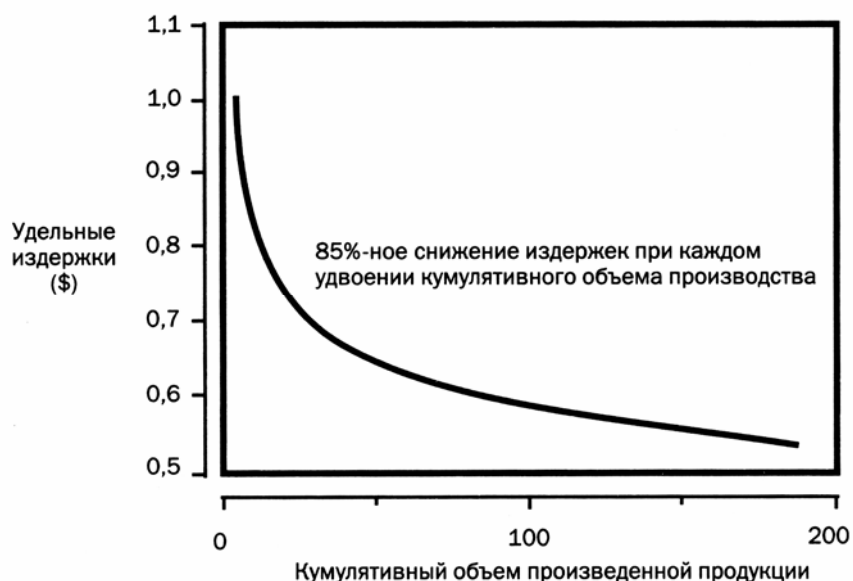


Рис. 10.4. 85%-ная кривая опыта

Когда производители испытывают подобный эффект, про них говорят: «идут по кривой опыта». На рис. 10.4 показана 85-процентная кривая опыта. Она характерна для многих товаров и услуг и указывает на то, что с удвоением кумулятивного объема произведенной продукции удельные издержки снижаются на 15 процентов.

Отсюда следует, что желательны высокие объемы производства, поскольку это ведет к снижению затрат. Это одна из причин, по которой специалисты по маркетингу борются за увеличение своей доли рынка. А когда затраты снизились, фирма может передать потребителям эту экономию, либо сохранить в качестве прибылей, либо сделать одновременно и то, и другое. Компания Texas Instruments практически использовала кривую опыта, когда за пять лет снизила цены на наручные электронные часы с \$2 000 до \$10. Снижение цен следовало за сокращением производственных издержек — на 60% по мере наращивания объема производства.

Кривая опыта сама по себе не может объяснить успеха японских автокомпаний на американском рынке. Детройт производил (и по-прежнему производит) намного больше автомобилей, чем японцы, но японские производители обучались быстрее, внедряя последовательно ряд технологических и продуктовых новшеств, что позволило им выйти на американский рынок с низкими ценами. Японские компании быстро завоевали лидерство на рынке, на котором потребители особенно чувствительны к ценам. Например, в начале 1980-х годов японские автомобили стоили в среднем на \$2 000 меньше автомобилей, сделанных в США, и имели к тому же имидж более качественных. К 1984 году японские автопроизводители имели перед американскими преимущество в себестоимости производства порядка \$1200 - \$2000. Исследование 1990 года показывает, что производительность японской автопромышленности все еще выше американской. Этот пример иллюстрирует положение о том, что реально к снижению издержек ведет, скорее, обучаемость организации, тогда как кумулятивный опыт имеет к этому опосредованное отношение через свое влияние на обучение. Статичный консервативный производитель обучается не так быстро, как, например, агрессивный производитель предпринимательского типа.

Ценообразование в соответствии с кривой опыта имеет недостаток по сравнению с другими подходами к ценообразованию на основе затрат. Сосредотачивая внимание на затратной составляющей, оно не учитывает отношения потребителей к приемлемой для них цене и к ценам конкурентов. Его применение оказывалось успешным в тех случаях, когда установленные цены находились в соответствии со спросом, а лидером рынка был продавец с низкими ценами. Ценообразование по кривой опыта работает наилучшим образом с теми товарами, которые только вступают в стадию жизненного цикла и характеризуются высоким спросом.

Ценообразование на основе предельных затрат

При таком подходе фирма продает дополнительную единицу товара по цене предельных затрат производства этой единицы. На практике продавец устанавливает цену не точно по предельным затратам, а несколько выше предельных, хотя и ниже средних значений всей массы общих затрат.

Вести ценообразование на основе предельных или близких к предельным затрат имеет смысл далеко не во всех случаях, поскольку прибыль можно заработать лишь после возмещения всех затрат. Но временами такая стратегия сулит преимущества. Например, компании, которые только вступают на кривую опыта, могут позволить себе установить цену ниже средних затрат, зная, что объем производства расширится и убытки превратятся в прибыль по мере того, как будет происходить накопление опыта. Специалисты по маркетингу, вовлеченные в ценовые войны, могут прибегнуть к такой тактике, чтобы устранить конкурентов. Наконец, в тех случаях, когда магазин хочет привлечь покупателей, он может оценить несколько товарных позиций ниже величины полных затрат; такие уцененные товары называются убыточными лидерами.

Гостиница *McComie Inn* в Чикаго применила необычный вариант ценообразования на основе предельных затрат, чтобы добиться известности и побудить клиентов останавливаться в ней. Программа называлась «Цены номера — по температуре» и действовала в промежутке между 16 ноября и 30 декабря. Стоимость номера определялась температурой на улице. Если температура составляла 20 градусов, номер стоил \$20, если опускалась до нуля, номер становился бесплатным (Имеется в виду принятая в США система измерения температуры по Фаренгейту; точка таяния льда, 0°C, например, соответствует 32°F — *Прим. пер.*). Гостиницы и мотели имеют высокие постоянные затраты (стоимость здания, отопления, эксплуатационные расходы) и относительно низкие переменные (уборка номеров и стирка белья). В результате сдача номеров даже по низким расценкам зачастую покрывает переменные затраты и еще кое-что добавляет на покрытие постоянных. И, кроме того, температура в период действия программы редко опускалась ниже 40 градусов!

Стратегии ценообразования, основанные на спросе

Если производственные и маркетинговые затраты устанавливают минимальный уровень цены, то уровень спроса определяет ее верхний предел, или «потолок». Как отмечалось, когда степень удовлетворения, ожидаемая от товара, ниже цены на этот товар, обмена не происходит. Короче говоря, спрос отображает верхний предел цены, которую потребители готовы отдать за обладание товаром.

Сирое очень трудно оценить при установлении цены: потребители непостоянны и их отношение, ценности, потребности и желания подвержены изменениям - нередко это происходит очень быстро.

Удержаться на гребне их настроений и капризов, ориентируясь на их готовность платить за предлагаемые товары, чрезвычайно трудно. Маркетинговые опросы могут помочь выявить уровень спроса, и они помогают, но зачастую существует большой разрыв между тем, что говорят потребители про то, как они будут себя вести, и тем, как они в действительности поступают.

В качестве еще одного доказательства сложности оценки спроса отметим, что в некоторых случаях высокие цены не только принимаются покупателями, но воспринимаются ими с энтузиазмом. General Electric, например, представила щипцы для завивки волос Touch'n Curl за \$27 и продала их на 45 процентов больше аналогичных, продаваемых по \$15. Лучший из продаваемых Litton Industries микроволновых комбайнов «духовка-плита» был оценен в \$1 099 и намного превзошел по продажам сходные с ним модели, оцененные на \$400 ниже. Проблема в том, чтобы найти цену достаточно высокую для насыщения спроса, и в то же время не зависить ее. Поэтому принятие решений по ценам скорее сродни искусству, нежели науке.

В обычных обстоятельствах, характерных для современных условий деятельности большинства фирм, положение со спросом выглядит так: со снижением цены на товар спрос на него возрастает. И наоборот, если цена повышается, спрос падает. Другими словами, имеет место обратная зависимость между ценой и спросом.

В реальной жизни специалистам по маркетингу необходимо знать с известной долей уверенности, что при данной цене будет продано определенное количество товара, но такая информация редко бывает доступна! Чтобы знать, что небольшое снижение цены даст прирост продаж, эту цену надо действительно предложить потребителям, а специалисту по маркетингу отследить, как изменится уровень закупок товара. На практике этот вид тестирования не осуществим. Более того, потребители очень переменчивы. Ко времени завершения эксперимента их реакция на различные цены уже может измениться.

Компания Noumenon Corporation, производитель программного обеспечения из Калифорнии, одна из тех, что экспериментируют с оценками спроса. Когда компания представила Intuit, интегрированную программу, предназначенную для установки на компьютерах IBM и совместимых с ними, по цене, достаточно типичной для программных продуктов, \$395, фирма столкнулась с тем, что интерес покупателей к программе оказался невелик. Поэтому Noumenon решила подвергнуть различные цены пробному маркетингу. Она опустила цену до \$50 и затем принялась повышать ее каждую неделю на \$20. Продажи Intuit неуклонно росли, пока цена не достигла \$130. За ценой в \$130 продажи стали ниже, чем при первоначальной цене, на цене \$240 они вообще прекратились. Анализ показал, что самыми высокими продажи были при цене в \$90, и компания установила цену \$89,95. В течение шести месяцев она продала 1500 программ.

Отделение Post Cereals компании Philip Morris применяет ценообразование, основанное на спросе, установившемся на рынке хлопьев для завтрака. Доля отделения на рынке является третьей по величине после фирм Kellogg's и General Mills. В первой половине 1990-х годов отделение Post уступило часть своей доли рынка, отдав ее обоим лидерам отрасли и растущему числу более дешевых торговых марок магазинов. Чтобы восстановить соответствие цен со спросом, Post урезало в 1996 году базовые цены в среднем на 20 процентов.²¹ Сравните это со стратегией Kellogg's, о которой было рассказано в материале, помещенном на врезке, и которая состоит в том, чтобы поддерживать высокую базовую цену, но уступать все больше и больше, применяя купоны. И та, и другая стратегии отражают изменившийся характер потребительского спроса. Но только время рассудит, которая из двух стратегий лучше. (Нам хотелось бы высказать свои предположения. Выход на рынок дешевых замещающих торговых марок и все более ориентированное на цены отношение потребителей, как мы полагаем, ведут к более чувствительному к ценам рынку. В этом случае будет разумнее проглотить пилюлю, согласившись с предложением рынка, как поступило отделение Post, и одним махом внести крупные поправки в цены.)

Стратегия престижного ценообразования

Кривая спроса не на все товары имеет падающий вид. В некоторых случаях более высокие цены могут принести большие объемы продаж — по крайней мере, до известных пределов. Товары не обязательно должны относиться к разряду крайне дорогих для того, чтобы проявился этот тип зависимости между ценой и спросом. Его можно обнаружить в таких видах товаров, как детское питание и детекторы дыма. Потребители склонны полагать, что более высокая цена указывает на более высокое качество, особенно в тех случаях, которые связаны с безопасностью. По некоторым видам товаров разные торговые марки различаются очень сильно оценкой престижа. Также цена

служит ключом к расшифровке скрытых знаков качества, когда нет иной информации о товаре. Когда высокие цены применяются для того, чтобы дать знать потребителям об особо высоком качестве, такая практика называется ценовой сигнализацией, используемой этими маркетинговыми занудами. Часто ценовая сигнализация применяется специалистами по маркетингу скорее для того, чтобы сформировать различие в качестве, а не просто сообщить о нем. Другими словами, они надеются, что цена сама явится обоснованием качества — возможно, такая надежда не беспочвенна в отношении тех видов товаров, которые не имеют других четко выраженных признаков, по которым потребитель может судить о качестве.

Но работает ли такой подход? Можете ли вы просто зависить оценку товара, или чего-нибудь еще, и ожидать, что другим людям он будет казаться лучшим? И да, и нет. Интересный анализ конкретной ситуации в косметической промышленности подтверждает существование такой практики. В отчете утверждается, что «необходимо последовательное и эффективное применение знаков, указывающих на высокое качество товара — таких, как упаковка, реклама, работа с товаром в магазинах, привлекательное название торговой марки, — чтобы успешно внедрить стратегию ценовой сигнализации».²² Другими словами, установление высокой цены следует сопровождать множеством других сигналов высокого качества. Не так-то просто одурачить потребителей!

Стратегия эластичной цены

По определенным видам товаров потребители обнаруживают более высокую чувствительность к изменениям в цене, нежели по другим. На уровне индивидуальных марочных товаров это утверждение еще более справедливо.²³ Такая чувствительность к цене называется *эластичностью спроса по цене*. Она отражает изменение количества покупаемого товара в зависимости от изменения цены. Существуют три типа эластичности по ценам:

1. *Эластичный спрос*, при котором изменение цены на определенный процент влечет за собой более значительное в процентном отношении изменение продаж (обычно в противоположном направлении).

2. *Неэластичный спрос*, при котором изменение цены на определенный процент влечет за собой менее значительное в процентном отношении изменение продаж (обычно в противоположном направлении).

3. *Единообразный спрос*, при котором изменение цены на определенный процент влечет за собой равное в процентном отношении изменение продаж (опять-таки, обычно в противоположном направлении).

В ситуациях, определяемых как эластичный спрос, потребители весьма чувствительны к изменениям цены. Например, в автопромышленности рынок всегда был весьма эластичным. Замедлившиеся продажи часто удавалось оживить при помощи уступок в цене и скидок, сберегательных сертификатов и кредитов под низкие проценты. Однако в последнее время эти методы не так эффективны. Спрос на автомобили стал менее эластичным, возможно, потому, что в отрасли сейчас большое перепроизводство.

В ситуациях неэластичного спроса рынок относительно мало чувствителен к изменениям цены. Так, спрос на товар уменьшается незначительно с увеличением цены на единицу товара. Это происходит потому, что потребители достаточно сильно настроены на покупку дополнительных единиц товара и покупают их и по более высокой цене. Примерами являются товары, в которых потребители испытывают сильную потребность и которые нечем или почти нечем заменить, такие, как соль, молоко, почтовые марки. Так, на продаже почтовых марок почти не отразилось 16-процентное повышение цен на них в 1991 году.

Ситуации единообразного спроса обычно имеют место там, где много продавцов, чьи товары взаимозаменяемы. Ни один продавец не может сильно повлиять на цену. Спрос на многие сельскохозяйственные продукты проявляет признаки единообразия, поскольку отдельно взятый фермер не в состоянии контролировать цены, по которым будут продаваться его продукты. Цены на эти товары повышаются и снижаются под влиянием спроса и предложения.

На эластичность спроса по цене влияют три фактора. Один из них — степень замещаемости товара другими — чем больше возможностей такой замены, тем, как правило, большую эластичность по цене обнаруживает спрос на этот товар. Второй фактор — насколько данный товар является насущным; если в нем испытывают острую необходимость, товар проявляет свойства неэластичности — цена не важна для покупателя. Третий фактор проявляет себя, если цена на товар составляет

значительную часть бюджета покупателя. Спрос в таких случаях проявляет большую эластичность по цене. Автомобили и дома эластичны по цене, тогда как консервированные персики и крупы менее эластичны.

Также товары обнаруживают «перекрестную эластичность спроса». Изменение цен на некоторые товары оказывает влияние на продажи других товаров. Например, со снижением цен на кассетные видеомэгагнитофоны до диапазона между \$200 и \$400 продажи чистых магнитных лент взлетели вверх. Почему? Многие потребители смогли позволить себе приобретение второго видеомэгагнитофона и занялись созданием копий фильмов для личных видеотек.

Стратегия ценового диапазона

Потребители редко ищут товары, ориентируясь на конкретную цену. Обычно они стремятся удовлетворить определенную потребность или желание за цену, находящуюся в некотором диапазоне. Они воздерживаются от покупки товара, если цена кажется им слишком низкой или слишком высокой. Нижний предел цены связан с нашим восприятием соотношения между ценой и качеством. Поэтому, хотя мы чаще говорим об установлении верхней границы цены, спрос точно так же может предполагать и нижнюю границу, или базовые цены. Подводя итог, можно сказать, что спрос привязан не к какому-то единственному значению цены; он проявляет себя в диапазоне цен. Задача специалиста по маркетингу — установить цену в пределах этого диапазона.

Конкуренция

Хотя затраты задают минимальный уровень цены и обычно используются для определения базовой цены, а спрос задает ее верхний уровень, или потолок цены, специалистам необходимо также анализировать цены конкурентов, предлагающих покупателям другие способы удовлетворения их потребностей. Чаще всего специалисты по маркетингу озабочены прямыми конкурентами, но иногда им доставляют беспокойство и косвенные конкуренты. Кто-то из них может предложить товары-новинки, удовлетворяющие те же потребности другими способами. Например, спортивные костюмы, сохраняющие тепло, заменили любителям бега трусцой обычные свитера; кожаные кроссовки заменили теннисную обувь из парусины и кеды; металлические теннисные ракетки заменили деревянные. В каждом из этих случаев цену традиционного товара можно было использовать как базу при определении цены нового.

Однако чаще покупатели сравнивают цены товаров, непосредственно конкурирующих между собой, — Federal Express с Federal Mail, Souptime фирмы Nestle с Cup-a-Soup фирмы Lipton или медицинское страхование Blue Cross/Blue Shield со страховками, предлагаемыми местными учреждениями здравоохранения. Во многих случаях цены конкурентов становятся ключом к установлению уровня цены. Это особенно верно в случае ценовых войн, наподобие тех, о которых рассказывалось выше.

Конкуренты могут инициировать изменение цен в любую сторону. Снижение цены конкурентом — наиболее часто используемый маневр. Когда это происходит, маркетер может ответить различным образом. Он может сохранить свою цену неизменной — но такая стратегия является наилучшей лишь в тех случаях, когда имеется какое-либо конкурентное преимущество, которое с точки зрения потребителя оправдывает более высокую цену. С товарами повседневного спроса выбор такой стратегии окажется ошибочным. Также в числе возможных ответных ударов, наносимых специалистом по маркетингу, значатся неценовая конкуренция в форме увеличенных бюджетов на рекламу, изменений упаковки, модификации самого товара. Но чаще всего достойным ответом на снижение цен является аналогичное снижение. Такое постоянно происходит в отрасли авиаперевозок. И наконец, крайне агрессивный вариант ответа — увеличение цены, сопровождаемое каким-либо улучшением товара. Например, когда Heublein была атакована компанией Wolf Schmidt снижением цены (на доллар за бутылку), та ответила повышением на доллар цены водки Smirnoff в сочетании с более интенсивной рекламой, рассчитывая именно таким путем удержать принадлежащие ей 23 процента рынка.

Иногда конкуренты принимают на себя лидерство и поднимают цены. Если товары конкурирующих фирм однородны, реакция заключается в том, чтобы ничего не предпринимать, поскольку немногие покупатели станут платить больше за какой-то товар, в котором они не видят больших отличий от других, конкурирующих с ним. Но если покупатели видят различия между товарами, у конкурентов возникает более широкий выбор вариантов, как поступить. Если цену повышает лидер рынка, стратегия сохранения более низких цен может создать вам конкурентное преимущество.

Обобщая, можно сказать, что давление конкурентов оказывает очень сильное влияние на процесс установления цен. Конкурентное ценообразование служит основным инструментом маркетинга универсальных и аптекарских магазинов, торгующих по сниженным ценам, магазинов уцененной одежды. Их обращение к потребителю — это предложение товаров по ценам ниже, чем у прямых конкурентов. Стратегическое ценообразование требует от специалистов по маркетингу хорошего знания затрат на производство и маркетинг товаров. Также важно уметь распознавать признаки, способные указать на цену, которую потребители готовы заплатить за товар. Специалист по маркетингу должен соотнести эти два фактора с информацией о ценах конкурентов и оценить, каким образом последние могут реагировать на изменение цен.

Стратегическое ценообразование

Концепция трех опор помогает лучше организовать анализ стратегий, базирующихся на затратах, спросе и конкуренции. Однако существует ряд стратегий ценообразования, которые в большей степени привязаны к контексту и которые лучше трактовать вне триединой схемы. Например, стратегии, применяемые для установления цен на новые товары, сильно отличаются от описанных выше. В оставшейся части главы будут рассмотрены варианты ценообразования в специфических ситуациях, а затем новое направление в теории ценообразования, которое более тесно связано с концепцией маркетинга, чем многие традиционные стратегии. Его называют ценностным ценообразованием. Но сначала мы коснемся ситуационных стратегий ценообразования.

Выведение новых товаров на рынок

В данной ситуации широко используются две стратегии, хотя часто можно наблюдать применение той или иной их комбинации. При следовании курсом, известным как «снятие сливок», первоначальная цена устанавливается на высоком уровне с целью продажи товара тем людям, которые более всего в нем заинтересованы - и готовы платить за него более высокую цену. Позднее, когда спрос в этом рыночном сегменте насыщается, цена снижается, обращаясь к той части клиентуры, которая более чувствительна к цене. Таким способом достигается максимизация общей величины доходов.

Чтобы стратегия «снятия сливок» была эффективной, должны выполняться несколько условий. Спрос должен быть достаточно интенсивным, принимая во внимание цену. В противном случае высокая начальная цена не привлечет достаточно большого числа покупателей, при котором товар станет рентабельным. Эта стратегия более эффективна там, где рынок имеет сегменты, различающиеся уровнем цен. Она хорошо срабатывает и в тех случаях, когда потребители плохо представляют себе затраты на производство и маркетинг данного товара и не догадываются, что платят премию в цене за то, что приобретают товар в числе первых. Наконец, «снятие сливок» срабатывает наилучшим образом, когда мала вероятность того, что конкуренты быстро выйдут на рынок с таким же товаром. За конкуренцией часто следует снижение цен, что в скором времени способно положить конец высоким прибылям, сопутствующим стратегии «снятия сливок».

С точки зрения специалиста по маркетингу, «снятие сливок» дает ряд преимуществ. Как мы видели, затраты на разработку новой продукции могут быть высокими, и данная стратегия помогает их возместить. Более того, если фирма вначале производит продукцию в экспериментальном порядке, но планирует позднее производить в более крупном масштабе, стратегия «снятия сливок» может быть использована для того, чтобы ограничить спрос на товар до тех пор, пока не начнется массовое производство. И поскольку высокая цена часто ассоциируется с высоким качеством, такая политика способна создать ему имидж престижного товара. Наконец, специалисты по маркетингу знают, что снизить первоначальную цену легче, чем повысить, что может повлечь сопротивление покупателей. Поэтому, когда форма кривой спроса неизвестна, есть смысл «снимать сливки».

При всех преимуществах данная стратегия имеет недостатки. Прежде всего, это привлекает конкурентов. Высокая начальная цена приносит высокие прибыли, поощряя другие фирмы выйти на рынок с аналогичными товарами. И чем выше начальная цена, тем вероятнее она привлечет конкурентов. Неадекватная цена может мешать продажам на протяжении всего жизненного цикла товара и даже привести к преждевременной его «смерти». Другой недостаток этой стратегии в том, что она вынуждает часто пересматривать комплекс маркетинга, чтобы обслуживать все новые целевые рынки, приходящие на смену друг другу по мере того, как снижается цена. Например, реклама может занять более важное место, чем личные продажи, а в распределении акцент может

сместиться со специализированных магазинов на торговые точки товаров массового спроса.

В противоположность такому подходу «стратегия проникновения» призывает к низким ценам и большим объемам. Специалисты по маркетингу, избирающие такой подход, полагают, что низкая цена приведет к очень высоким объемам продаж, а общая величина прибыли окажется выше, чем при более высокой начальной цене. Идея в том, чтобы, используя низкие цены, охватить весь рынок, генерируя максимально возможный спрос.

Стратегия проникновения часто используется в условиях рынка, не разделенного на сегменты по уровню цен — когда нет «элитного» рынка, желающего платить высокую цену. Такая стратегия подходит для тех новых товаров, которые не символизируют высокого социального статуса. Она, как правило, применима в тех случаях, когда потребители чувствительны к цене, а более низкие цены реально ведут к" большему объему продаж. Например, компания Paramount продавала видеокассету фильма «Офицер и джентльмен» по цене \$39,95 — значительно более низкой, чем тогдашние стандартные цены на лучшие фильмы сезона (от \$59,95 до \$79,95). Продажи взлетели, и было продано 80 000 копий, когда 25 тысяч считались эквивалентом золотого диска. Но, заметьте, такой успех привлек внимание конкурентов и помог направить цены в этой отрасли вниз. Возврата к прежним ценам уже не было — в самом деле, домашние видеокассеты сегодня обычно продаются в диапазоне от \$20 до \$30. Для специалистов по маркетингу игра закончилась!

Как и у подхода «снятия сливок», у стратегии «проникновения» есть свои слабые стороны. Хотя возможность отпугнуть конкурентов является главным преимуществом подхода, специалисты по маркетингу никогда не должны считать свое положение на рынке гарантированным — даже предлагая привлекательно низкие цены. Фактически низкая цена часто ведет к убыткам на стадии выведения товара на рынок, пока этот товар добивается признания потребителем. При стратегии низких цен точка безубыточности достигается лишь при больших объемах продаж. Стратегия проникновения, таким образом, связана с большим риском, нежели стратегия «снятия сливок». С другой стороны, такое ценообразование способно открыть рынки, которые ранее не обслуживались.

Стратегии «снятия сливок» и «проникновения» не следует рассматривать как взаимоисключающие. Иногда вслед за стратегией «снятия сливок» применяют стратегию «проникновения». Например, Texas Instruments одно время являлась ценовым лидером производства кварцевых наручных часов, задавая как верхний, так и нижний уровни цен в отрасли. Но как только нижний барьер цены в \$50 был сломлен под давлением конкурентов, компания быстро перешла к «стратегии проникновения». В конце концов она стала первой компанией, представившей на рынок часы за \$10.

Подходы «снятия сливок» и «проникновения» являются основными в ценообразовании на новые товары, но они не покрывают весь спектр возможностей стратегического выбора. Рассмотрим некоторые другие стратегии ценообразования.

Ценообразование, учитывающее нематериальные факторы

Несколько раз по ходу изложения мы отмечали, что для некоторых потребителей нематериальные характеристики товара играют ключевую роль в решении о его покупке. Мы также знаем, что цена может быть важным средством передачи имиджа товара. Часть специалистов по маркетингу взяла себе за правило представлять имидж высокого качества посредством этикетки с ценой. Так, некоторые марки пива (Beck's и Heineken), автомобилей (Cadillac и Lexus), косметики (Clinique) и спиртных напитков (Chivas Regal Scotch, Jack Daniels Sippin' Whiskey) получили имидж престижных через установление соответствующих цен — применяя основанное на престижности ценообразование.

Тесно связано с такой стратегией понятие взаимозависимости между ценой и качеством. Широко признано, что потребители отождествляют высокую цену с высоким качеством, и что низкая цена означает для них низкое качество. В ряде исследований проверялась обоснованность такой взаимозависимости.²⁴ Было выявлено, что в тех случаях, когда цена является единственным источником информации, используемым при оценке товара, различные уровни цен действительно ассоциируются с разным качеством товаров. Однако, когда принимают во внимание и другую информацию, как-то торговую марку и характеристики товара, существование тесной связи в сознании потребителей между ценой и качеством не подтверждается. Представляется, что потребители при оценке качества товара пользуются также рекламой, названием торговой марки, имиджем торгового предприятия и другими сведениями. Специалисты по маркетингу не должны исходить из того, что высокая цена обязательно сообщит товару имидж высококачественного в глазах потребителей — и наоборот.

Стратегия «воспринимаемой ценности» подходит также для ситуаций, когда важное значение имеют нематериальные факторы. Ранее мы отмечали, что цена должна соответствовать восприятию потребителем ценности товара. Этот принцип ориентации на спрос является основой стратегии ценообразования, базирующегося на восприятии ценности, когда цена приравнивается к той стоимости, которую потребитель рассчитывает получить взамен. Это разумный подход и, возможно, он лучше любого другого способен поднять спрос на товар, опираясь на готовность потребителей к покупкам. Он преодолевает недостатки, связанные с установлением цены только на основе затрат.

При таком подходе специалист по маркетингу идентифицирует все выгоды, которые покупатель может получить в обмен на уплаченную цену. Каждая из таких выгод оценивается отдельно в соответствии с их воспринимаемой ценностью. Например, Caterpillar устанавливает высокие цены на тяжелую технику, такую, как бульдозеры и тракторы. Если клиент спросит, почему он должен платить премиальную цену за этот товар, дилер компании перечислит все выгоды, которые клиент получит, купив, скажем, трактор у Caterpillar, а не у J.I. Case или у John Deere. Клиента проинформируют, что премию в \$2500 он заплатит за продолжительность эксплуатации, еще \$3000 за превосходное обслуживание, \$1500 сверх того за лучшую гарантию на запчасти и еще \$2300 за надежность. Цена трактора составляет \$22 000, дополнительные \$9300 берутся за характеристики, которые отсутствуют у товаров конкурентов. Часто продавец завершает эту речь предложением скидки, и шокированный потребитель в итоге начинает чувствовать, что, купив трактор, он заключит выгодную сделку!

Стратегия «потребительской ценности» аналогична стратегии «воспринимаемой ценности» за исключением того, что сумма выгод, предоставляемых товаром, так и остается «не разбитой на составляющие». Ценность, которую товар обеспечит при использовании, становится основой для установления цены. Промышленные роботы, к примеру, заменяют людей на сборочной линии и сокращают издержки по заработной плате. Текстовые процессоры не заменяют секретарей, но они делают их труд более производительным. При определении цены на новый вид лампочек, экономящих электроэнергию, может быть учтена экономия. Такой подход ориентируется на спрос. Если приравнять цену к воспринимаемой потребителем стоимости, то выгоды и сокращение затрат, которые сулит товар, должны быть, конечно, включены в цену. Затраты легче оценить в производственных ситуациях, нежели связанных с деятельностью потребителей. Поэтому стратегия «потребительской ценности» больше подходит к ценообразованию в производственных условиях.

Ценообразование в условиях олигополии

В некоторых отраслях, особенно там, где существует олигополия, одна компания может устанавливать цены для отрасли в целом. Это компании, доминирующие в отрасли. Примером могут служить DuPont, Kodak, Hershey, U.S. Steel, National Gypsum и Gillette.

Ценовой лидер должен серьезно относиться к своей роли и проявлять осторожность при установлении цен. Фирме необходимо хорошо представлять себе отраслевые параметры затрат и спроса. Если она будет чересчур агрессивна при установлении цен, это может привлечь нежелательное для нее внимание чиновников, следящих за соблюдением антимонопольных законов. IBM вызвала на себя огонь критики за то, что называют «временным снижением цены для вытеснения конкурента», или агрессивной тактикой установления низких цен, разорявшей конкурентов. Но в результате ценовых войн как за персональные, так и базовые компьютеры, ценовое доминирование компании ослабело. IBM уже не может больше применять стратегии ценового лидера.

Ценообразование на товары, покупка которых — дело привычки

При ценообразовании, основанном на обычаях, придерживаются традиционного уровня цены. Специалисты по маркетингу стремятся избежать отклонения цены от установившегося уровня. Примером тому конфеты. Привычная 5-центовая уступила место 25-центовой, затем — 30, а сейчас и 50-центовой — но это произошло не просто так. В период с 1949 по 1985 год Hershey меняла цену только 6 раз, а вес конфеты менялся более 30 раз. В результате в 1986 году любители конфет платили в 7 раз больше за конфету от Hershey, чем в 1949 году, но получали лишь на 45 процентов больше сладостей.

Ценообразование, отражающее поведение покупателя

В ситуациях, когда перед потребителями множество вариантов выбора, которые могут легко ввести в заблуждение, полезно упорядочить цены и форму их представления, с тем, чтобы сделать максимально привлекательными и понятными. Такое часто продельвается на уровне розничной торговли с дешевыми потребительскими товарами или потребительскими товарами не длительного пользования, как их любят называть экономисты. В ряде случаев цена должна принять во внимание некоторые особенности спроса. Такие особенности чаще проявляются в сделках на уровне розничной торговли, чем в производстве или оптовой торговле. Внесение определенных корректировок в окончательную цену может усилить привлекательность для потребителей и отразиться на росте продаж. Поправки к цене отражают то, как потребители воспринимают товар и его цену.

Некоторые цены кажутся привлекательнее других либо потому, что они вошли в привычку, либо потому, что потребители видят в них определенную внутреннюю логику. Цены наподобие \$14,31 за галстук или \$38,72 за тостер могут вызывать ощущение дискомфорта. Для других товаров такие неокругленные цены вполне приемлемы - 63 цента за пакетик миндаля или \$2,69 за кокосовое масло Skippy. Хотя психологическое ценообразование часто используется для того, чтобы сделать цену более привлекательной, его можно применить и для того, чтобы подчеркнуть соотношение между ценой и качеством. Например, потребителям может не привлечь лосьон для кожи, если его цена слишком низкая. 8-унцевая баночка лосьона, оцененная в 49 центов, может оказаться не столь привлекательной, как та же баночка по цене \$2,98. При 49 центах нет указаний на качество. Рассмотрим некоторые специфические приемы психологического ценообразования.

Форма цены без округления, как разновидность психологического ценообразования, возникает, если последние цифры в цене сделать «некруглыми» или представить их числом, чуть меньше круглого числа (например, 98 или 99). Ценообразование без округления основано на представлении, что цена \$9,99 кажется потребителям ниже, чем \$10,00. Разница всего лишь в один цент создает иллюзию, что цена находится скорее в диапазоне от \$0,01 до \$9,99, чем в диапазоне от \$10,01 до \$19,99. Хотя специалисты по маркетингу уже привыкли устанавливать цены подобным образом, исследования чувствительности потребителей к такого рода ценовым отличиям не дают убедительных результатов в поддержку данного подхода.²⁵ Можно заключить, что они применяют этот метод ценообразования главным образом потому, что его используют и другие.

Часть маркетеров устанавливает цены, округляя числа, т.е. предлагая цену «3 на доллар» за конфеты или \$1.650 за престижные наручные часы. Некоторые идут еще дальше, подстраивая цену таким образом, чтобы «круглая цена» включала налог на продажи. Они считают, что потребителям «комфортнее» иметь дело с «круглыми» суммами. Такой подход известен под названием *ценообразование с округлением*.

Ценообразование в рамках товарного ассортимента чаще практикуют розничные продавцы, но некоторые производители и оптовые продавцы также используют данный подход. Он основан на следующем обстоятельстве. В рознице приходится устанавливать цену не на один, а на много товаров сразу, причем в каждом виде товаров присутствует ряд взаимозаменяемых товаров, простых или марочных. Например, магазин женской одежды может предлагать широкий выбор шелковых шарфов. Но потребители не прореагируют на последовательность близких друг к другу значений, вроде \$9,50, \$9,60, \$9,70 и т. п. Покупатели предпочтут выбирать из ограниченного числа вариантов цены, которые распределяют товары в группы, основанные на каком-либо признаке: качество, престижность, мода. Так, торговец может установить цену шарфов в \$ 10, \$ 17,50, \$25. Такие цены ясно указывают на то, что имеются шарфы за \$10 для женщин, настроенных экономить, шарфы среднего качества за \$17,50 и шарфы самого высокого класса за \$25.

В основе ценообразования в рамках товарного ассортимента лежит теоретическое положение, утверждающее, что оптимальным для разных сегментов рынка или целевых рынков является применение цен разного уровня. Но такой подход ставит перед розничными продавцами некоторые важные вопросы. Трудно определить, сколько здесь рыночных сегментов, или какие из них выгодно обслуживать. Помимо этого им следует аккуратно подойти к выделению групп товаров, чтобы они соответствовали ценам, на которые ориентированы потребители различных рыночных сегментов. Разница в ценах должна быть достаточно большой, чтобы потребители различали эти группы. В то же время цены в них не должны отстоять слишком далеко друг от друга, иначе часть рыночных сегментов может оказаться неохваченной.

Многие розничные продавцы знают, какой привлекательностью обладает цена, более низкая, чем обычная *сниженная цена*. Они используют эту цену, чтобы завлечь клиентов в магазин. Низко оцененные товары иначе называют *ценами, формирующими товаропотоки*, убыточными лидерами или ценовыми лидерами. На такие товары делается низкая наценка, а сами товары отбирают из числа

тех, что способны привлечь покупателей. Скорее всего у торговца имеются большие нереализованные запасы этого товара. Ценовыми лидерами обычно служат товары хорошо известные, достаточно дорогих торговых марок, которые востребованы потребителями.

Некоторые специалисты по маркетингу применяют *ценообразование с приманкой*, при котором цены устанавливаются на низком уровне с тем, чтобы привлечь покупателей, но когда те заходят в магазин для покупки, делается попытка продать им более дорогие модели. Продавцы стараются «сторговаться» с покупателем на товаре, в который заложена более высокая норма прибыли. Такая практика часто включает обман покупателя — и никак не может считаться социально ответственной. Федеральная торговая комиссия сделала такую практику незаконной в торговле между штатами.

Потребители часто заходят в тупик, пытаясь сравнить товары с разными ценами. Является ли пакетик картофельных чипсов весом 7 унций по цене \$1,59 более выгодной покупкой, чем пакетик в 5 унций по цене 99 центов? Специалисты по маркетингу ответили на это *ценообразованием на единицу товара*, когда цена за упаковку сопровождается указанием цены за унцию, фунт, пинту или другую стандартную меру количества продаваемого товара. Этот прием, впервые примененный в начале 1970-х годов, широко используется сегодня в ценообразовании на бакалейные товары.

Цель данного подхода состоит в том, чтобы помочь потребителям сделать свои закупки более экономным способом. Но применение подхода связано как с затратами — на специальные ценники, ведение компьютерного учета, дополнительные затраты на оплату труда, — так и снижением лояльности к марочному товару, ибо усиливается ценовая конкуренция. Исследователи обнаружили, что в результате применения ценообразования на единицу товара происходит сдвиг спроса потребителей в пользу торговых марок магазинов. И при этом те потребители, которые могли бы выиграть от этого больше всего — покупатели с низким уровнем дохода — пользуются этим меньше, нежели лучше образованные покупатели с более высокими доходами.²⁶

Иногда производители начинают ценообразование с базовой цены, которая генерирует достаточно большой объем продаж, позволяющий розничной торговле заработать прибыль. Из этой цены производители вычитают торговые наценки, добавляемые посредниками в системе распределения. Таким путем приходят к цене, которую могут установить сами производители. Однако такой подход с черного хода предполагает, что производитель в состоянии правильно оценить спрос на товар, рассчитать собственные затраты, и быть уверенным, что определенная таким образом цена обеспечит соответствующую рентабельность. Произведенное количество товара влияет на уровень затрат, поэтому надо, по возможности, точнее знать взаимосвязь между количеством и устанавливаемой ценой.



Рис. 10.5. Ценообразование по стадиям жизненного цикла

Ценообразование и жизненный цикл продукта

Стратегии ценообразования должны корректироваться в течение жизненного цикла продукта. Рассмотрим, чем отличается ценообразование для новых, «зрелых» и «угасающих» товаров на разных стадиях жизненного цикла (Рис. 10.5).

Начальная стадия

Ценообразование на новый товар — далеко не тривиальная задача. Мало что известно о затратах на производство продукции, о том, много ли потребителей захотят оплатить его покупку, как прореагируют конкуренты. При этом первоначальное решение о цене является важным, особенно ввиду высокого процента неудач, связанных с выпуском новой продукции.

Трудность установления цены на новый товар в большой мере зависит от степени его новизны. На товар, отличающийся большой новизной, сложнее всего определить цену, поскольку нет точки отсчета в умах потребителей. Примерами могут служить такие товары, как гольф-клуб «Большая Берта» и программное обеспечение для распознавания голоса. Составляющая спроса триединой формулы ценообразования в такой ситуации вызывает особое беспокойство. Затраты все-таки можно оценить, иногда удается даже сделать замеры реакции конкурентов — но зачастую невозможно спрогнозировать уровень спроса. Имея дело с уникальными товарами, основной выбор надо делать между стратегией «снятия сливок» и стратегией «проникновения».

Новые товары, у которых имеются четко обозначенные товары-аналоги, или которые сами замещают существующие, могут быть классифицированы как товары-аналоги. В таких случаях у специалиста по маркетингу есть больше вариантов предложения. Когда Eraser Mate компании Gillette стала продаваться на рынке как первая ручка со стирающимися чернилами, ей, тем не менее, приходилось конкурировать с обычными шариковыми авторучками и фломастерами. Ключевым для специалистов по маркетингу был вопрос о том, как много потребителей заплатят за воспринимаемые ими отличия в функциях или внешнем виде товара. Если потребитель не воспримет отличий, цена не может сильно отличаться от цен на альтернативные товары и торговые марки. Для таких товаров приемлемы стратегии «воспринимаемой ценности» или «потребительской ценности».

Иногда специалисты по маркетингу предлагают сделку с назначением специальной цены для выхода на рынок. В течение ограниченного периода времени новый товар предлагается по пониженной цене. Это попытка склонить потребителей к испытанию товара в надежде, что тем самым удастся сформировать лояльность к торговой марке. Такой подход не следует смешивать со стратегией «проникновения».

Стадия быстрого и стадия медленного роста

Громадный спрос, сопутствующий стадии быстрого роста, поощряет политику высоких цен. Но более здоровой является стратегия снижения цен по мере того, как реально дает себя знать экономия затрат, возникающая вследствие обучения организации. Удержание нормы прибыли на умеренном уровне имеет то дополнительное преимущество, что не поощряет конкурентов вступать на этот рынок. При условии, что потребители очень хотят купить товар, можно предложить модификации товара разного класса, учитывающие потребности всех сегментов рынка — от самых дешевых до моделей высшего класса.

На стадии медленного роста, по мере того, как объем продаж начинает падать, стратегия ценообразования должна быть нацелена на расширение круга потребителей товара путем снижения цены. Применяется и более агрессивное ценообразование, чтобы увеличить продажи и одновременно бороться с конкурентами. Такая ценовая стратегия широко применялась японскими фирмами на американском рынке, когда они со своей продукцией электроники и автомобилестроения начали движение вниз по кривой опыта.

Стадия зрелости

Когда продукт переходит из стадии роста в стадию зрелости, регулирование цен становится стратегически важным инструментом. На этой стадии гибкость цен может стать ключом к эффективному ценообразованию. Большая часть продаж товаров, находящихся в стадии зрелости, представляет собой продажи замещения. Роста цен следует избегать, а когда он все же случается, то

чаще по причине увеличения затрат, а не спроса. Стратегия ценообразования, рассчитанная на сохранение стабильной цены, если это осуществимо, является наилучшей.

Хотя снижение цен представляется вполне логичным способом стимулирования продаж на стадии зрелости, тактика зависит от чувствительности потребителей к цене и уровня конкуренции. В отношении некоторых товаров — таких, как канцелярские скрепки или бельевые прищепки, — снижение цен вряд ли поднимет продажи и реально может привести к снижению прибыли, поскольку маловероятно, что изменится количество проданного товара. Более того, конкуренты могут отреагировать на это снижением своих цен.

Стадия угасания

Когда объем продаж товара начинает опускаться все ниже, у специалистов по маркетингу есть выбор из двух стратегий ценообразования, который зависит от их долгосрочных планов. Если они намерены снять товар с производства, подходящей стратегией окажется дальнейшее снижение цен, предпочтительно ступенчатое, пока не будут распроданы все товарные запасы. Альтернатива — удерживать цену, но сокращать затраты. В последнем случае часто сокращают затраты на стимулирование продаж.

По мере того, как конкуренты покидают рынок, товар становится менее доступен потребителям. Часто какой-либо сегмент рынка продолжает в нем нуждаться. Поскольку эта потребность может быть достаточно сильной, фирмы, оставшиеся на рынке в период поздних стадий жизненного цикла товара, в действительности могут иметь возможность поднять свои цены.

Ценностное ценообразование и концепция маркетинга

Несколько лет назад в газетах появилась замечательная карикатура, изображающая покупателя у прилавка магазинчика. Вывеска в витрине гласила: «Лучшие цены, высочайшее качество». В самом магазине владелец разговаривал с покупателем: «У нас, — говорил продавец, — есть товар по низким ценам и высокого качества. Вам какой?»

Не так уж велик выбор, оставленный покупателю. Но часто потребитель поставлен на рынке именно перед таким выбором. Потребители определенно делают заключения о качестве товара на основании цены. Вообще говоря, имеет смысл то, что более дорогой товар должен быть и лучшим. Предполагается, что товар оценен выше потому, что дороже обходится производителю, а это, в свою очередь, обусловлено использованием более дорогих (и, таким образом, лучшего качества) материалов при производстве.

Это откровенная тавтология, но основывающаяся, тем не менее, на взаимно непротиворечивой системе доводов. Товары лучше потому, что стоят дороже. У них более высокие цены потому, что выше затраты при их производстве. Затраты выше потому, что используются более качественные материалы. Материалы являются более качественными потому, что стоят дороже. Стоят они дороже потому, что изготовлены из лучшего сырья, которое...

Вполне может оказаться, что автомобиль, сделанный из более тяжелых и больших по размеру металлических частей, — лучше. В Детройте именно так всегда и считали и не обращали внимания на «консервные банки из-под сардин», которые импортировались в 1960-е годы иностранными автопроизводителями. Но более легкие и меньшего размера автомобили, использующие не так много материалов, и к тому же еще зачастую более дешевые, обнаружили свое превосходство в целом ряде других параметров. Они были легче и потому потребляли меньше горючего. На их производстве было занято меньше рабочих, которые могли собирать машины за меньшее время на более короткой сборочной линии. Ряд автомобилей имел конструктивные преимущества и был легче в управлении. Передний привод многих импортных машин позволял обходиться без громоздкого, тяжелого и дорогостоящего моста, необходимого для машины с задним приводом, при этом обеспечивал лучшее сцепление и управление. К 1990-м годам потребители и автопроизводители в Детройте стали понимать, что меньшее часто может быть большим, когда дело доходит до автомобилей. Оказалось, что можно получить лучшее качество за меньшую цену.



Рис. 10.6. Ценностная кривая цены и качества

Но, сказав это, мы должны также указать на очевидный контраргумент: по-прежнему сохраняется большой диапазон цен на автомобили, причем лучшие машины, как правило, стоят дороже. Хотя нововведения и хорошее рыночное воображение позволили отдельным производителям представить на рынок отдельные товары, предлагающие лучшее качество по низкой цене, это происходит в общем контексте привычного соотношения затраты — качество. Один из способов рассмотреть эту последовательность состоит в том, чтобы начертить кривую ценности, показывающую различные комбинации приемлемых для потребителей соотношений цены и качества. Как показано на рис. 10.6, кривая ценности исходит из допущения, что могут быть различные комбинации цены и качества, но приходится идти на компромисс. Товары, расположенные вдоль этой кривой, представляют различные компромиссы между ценой и качеством, обладающие одинаковой ценностью для потребителя. На верхнем конце кривой находится высокое качество, на нижнем — низкая цена. Какой товар желаете получить вы? Ни тот, ни другой. Чего хочет потребитель, так это низкой цены и высокого качества товара, который на этой кривой отсутствует.

Когда новатор предлагает больше за меньшее, как в случае с иностранными автопроизводителями, это находится за пределами логики кривой ценности. Новая комбинация затрат и качества находится *вне кривой*. Это лучшая комбинация, большая ценность с точки зрения потребителя. Все точки на этой кривой, по крайней мере в теории, обладают равной ценностью, но новшество, выходящее за пределы кривой, является большей ценностью для покупателя. Руководство компании должно принять творческий, инновационный подход к созданию новых товаров и их маркетингу, и когда так и происходит, оно действительно может предложить больше за меньшее. В долгосрочной перспективе это и есть самый лучший подход к ценообразованию.

Если вы не можете предложить товар, являющийся исключением, который лежит вне кривой ценности, — тогда, возможно, в ваших интересах ввести потребителя в заблуждение. Припомните разные фокусы, к которым прибегают продавцы автомобилей, напуская «тумана», — они оставляют клиента в неведении относительно того, какой будет окончательная цена, и что она в себя включает, и это затрудняет возможность вести торг за более выгодную сделку. Сравните это с подходом компании Caterpillar. Хотя их цены выше, чем у конкурентов, стратегия состоит в том, чтобы предлагать качество, превышающее предоставляемое, за дополнительную цену, так что продавцы могут вести продажи, ориентируясь на предоставление нужной информации, а не на обычные фокусы. Без сомнения, новые товары можно продавать в прямолинейной манере, концентрируясь на том, чтобы сообщить клиенту реальную информацию о товаре, а не на приемах его одурачивания. Итак, если вы используете ценообразование на основе ценности, предлагая нечто, обладающее реально большей ценностью, то в ваших интересах преодолеть всевозможные шумы и путаницу и сообщить реальную информацию о товаре без обмана. Стратегия ценностного ценообразования выходит за рамки установления цены и требует совершенно иного подхода ко всем переменным комплекса маркетинга.

Помочь разглядеть различия между стратегией маркетинга на основе ценности товаров и стратегией, основанной на попытке убеждения потребителей (которая подходит для товара, не предлагающего реально большей ценности), может аналогия из области биологии. Среди бабочек (и ряда других насекомых и животных) существуют две распространенные формы мимикрии. Первая проявляется в

том, что ядовитые бабочки, живущие в одном месте, как правило, выглядят похоже, даже если они относятся к разным видам. Все они имеют яркую предупреждающую окраску, так что хищники быстро учатся их избегать, как и всех на них похожих. И как показала эволюция, когда все ядовитые виды бабочек используют одни и те же предупреждающие цвета и рисунки на крыльях, обучение происходит еще эффективнее. В этом случае хищники оказываются вынужденными следовать очень простому правилу — не есть бабочек красного цвета с желтыми пятнами (к примеру), независимо от их формы, размера или вида. Они все ядовиты.

Другой вид мимикрии связан с подделкой. Некоторые виды, вполне съедобные, эволюционировали к той же предупреждающей окраске, что и ядовитые. По этой причине хищники ошибочно принимают их за ядовитых, и те незаслуженно получают выгоды, связанные с опытом хищников.

Но что произойдет, когда много съедобных бабочек станут походить на ядовитых? Процесс обучения даст сбой. Скажем, наивный молодой птенчик съедает красно-желтую бабочку, и она оказывается великолепной на вкус. Прежде, сколько угодно раз до этого, могли попадаться ядовитые, пока не произойдет этот опыт, давший новые знания. И чем меньше доля ядовитых бабочек среди съедобных обманщиц, тем быстрее пойдет процесс обучения хищников, и тем более эффективным он будет. При некотором отношении мимикрировавших бабочек к их общему числу система приходит в негодность, и хищники оказываются сбиты с толку и уже не проявляют осторожности в части красно-желтых бабочек. Это плохая новость и для хищников, и для всех бабочек.

Аналогия совсем из другой области, но игра идет по тем же правилам, за исключением того, что специалисты по маркетингу стремятся, чтобы их товары были востребованы, тогда как в случае с бабочками желание противоположно этому. Так или иначе, те и другие осуществляют свои «сообщения» в идентичных целях. Проблема обучения потребителя и осуществляемого им выбора находится в параллели с обучением и выбором хищников. И когда доля подлинных ценностей оказывается низкой в сравнении с мимикрировавшими «двойниками», система приходит в негодность. Возможно, это уже происходит.

И это ведет нас к важному заключительному положению, относящемуся к стратегии ценностного ценообразования: чтобы быть эффективной, она должна применяться последовательно. А это предполагает, что фирма должна последовательно осуществлять нововведения и предлагать потребителям ценности, превосходящие ценности, предлагаемые другими. Она должна продолжать движение, делая шаги, направленные за пределы кривой ценности, и не расслабляться, прячась за завесой «тумана» и зеркалами иллюзионистов в промежутке между такими шагами. Эту стратегию не спутаешь с другими, поскольку она по-особому строит свои отношения с потребителями. Это — стратегия, формирующая доверие и добавляющая стоимость, то есть она представляет собой квинтэссенцию концепции маркетинга. Но она требует постоянной приверженности со стороны руководителей бизнеса, каковая, возможно, стала самым дефицитным товаром.

11. Функция распределения

Новые пути повышения рентабельности

Логистика — долго невостребованная, операционно-насыщенная область деятельности — неожиданно становится стратегической функцией.

— Роберт Сабас, *Mercer Management'*

Движение со скоростью бизнеса.

— Слоган *UPS*

Движение со скоростью жизни.

— Слоган *Shell Oil*

Одно из жгучих желаний розничных торговцев состоит в том, чтобы найти того, кто все делает правильно, и попытаться улучшить за счет этого свой бизнес.

— Аллен Л. Пеннингтон, президент *Pennington Associates*

В прошлом мы добавляли стоимость к товарам наших поставщиков, делая закупки товаров большими партиями, храня и перевозя их, принимая и контролируя счета дебиторов. Сегодня — и, что еще важнее, завтра добавление стоимости будет происходить в результате обработки

информации.

— У.9. Уиллингтон, бывший председатель совета директоров,
National Wholesale Druggist Association[^]

В 1987 году консультативная фирма Ernst & Whinney объявила о революции в распределении, и никто не обратил на это внимания. В отчете по исследованию системы логистики, сделанном ими по заказу Совета управления логистикой (Council of Logistics Management), сделан вывод о том, что «логистика... может являться критическим фактором успеха новых товаров или других стратегических инициатив. Для подтверждения этого факта посмотрите на отрасль микрокомпьютеров, где множество компаний, предлагающих вполне конкурентоспособные товары, быстро заполняют кладбище бизнеса из-за фатально некомпетентного ведения дистрибьюторских/сервисных операций».⁴ Далее в отчете формулировались десять фундаментальных принципов логистики, которые, по утверждению авторов, настолько же важны для рентабельности компаний, что и принципы эффективного управления, приведенные в известном бестселлере Питерса и Уотермена «*In Search of Excellence*» (Книга переведена на русский язык: Т. Питере и У. Уотермен. В поисках эффективного управления. М., Прогресс, 1987.). Сегодня в деловых кругах с книгой Питерса и Уотермена знакомы все, но вряд ли кто слышал об отчете Ernst & Whinney.

В предыдущих главах мы отмечали, что распределение может быть на редкость важной функцией, но на нее часто не обращают должного внимания. (Правда, мы говорили примерно то же о сфере НИОКР и ценообразовании. Возможно, истина состоит в том, что вся сфера маркетинга страдает от отсутствия понимания и внимания со стороны высшего руководства компаний!) В сфере распределения отчетливо различаются две ветви, но ни одна из них не пользуется постоянным вниманием менеджеров. Развитие и управление каналами распределения — цепочкой посредников, связывающих производителя с конечным потребителем — могут рассматриваться отдельно от логистики перемещения реальных товарных потоков. Понятие каналов распределения связано с отношениями между деловыми партнерами: изготовителями продукции, оптовиками, розничными торговцами, торговыми агентами (представителями) и т.д. Физическое распределение связано с реальным перемещением товаров и поэтому сосредоточено на проблемах их транспортировки и складирования.

С точки зрения покупателя, это различие бессодержательно. Или товар можно удобно приобрести, быстро и гарантированно доставить, — или нельзя этого сделать. Но, с точки зрения компании, виды деятельности, связанные с каждым из этих двух направлений сферы распределения, настолько различны, что почти всегда и управляются раздельно. Логистика, в большей или меньшей степени, привязана к операциям, связанным с отгрузкой продукции, и имеет почти самый низкий статус из всех функций управления. Менеджеры по логистике получают меньше других. Каналами распределения обычно управляют из отдела продаж, статус которого в корпоративной иерархии обычно лишь немногим выше логистики. Специалисты по логистике и по продажам в американских компаниях традиционного толка редко активно общаются друг с другом, ибо во взаимоотношениях отделов идет яростный спор о том, чей статус выше.

Но вернемся к революции в логистике. Изменилось что-либо реально, или Ernst & Whinney просто пытается привлечь барабанным боем внимание к этой функции в интересах National Distribution/Logistics Group? В значительной мере здесь присутствует и то, и другое. Конечно, в утверждениях, вроде тех, которыми мы начали главу, или в высказывании Говарда Гохберга, руководителя Land O'Lakes (компания, производящей молочные продукты), ощущается ветер перемен: «Мы хотим, чтобы нас воспринимали как по-настоящему ценных поставщиков — тех, кто действительно заботится об удовлетворении нужд покупателей. Этот дух должен присутствовать у всех участников каналов маркетинга и логистики, в том числе и у наших работников».⁵ В статье, опубликованной в *Harvard Business Review*, в частности, говорится:

«Когда коммуникации были ограничены телефоном и почтовой перепиской, а транспортировка занимала недели и месяцы, а не часы и дни, тогда сосредоточение усилий на нескольких товарах имело смысл, как и вертикальная интеграция, позволяющая менеджерам контролировать каждый шаг производственного процесса. Сейчас эта привычная формула стратегии больше не работает».

Изменение стратегического мышления, описанное в главе 2, в значительной мере было вызвано этими двумя тенденциями — возросшими скоростями и качественным прогрессом как в сфере коммуникаций, так и транспортировки. Авторы статьи продолжают, говоря о том, что теперь у менеджеров есть возможность «разделить цепочки создания стоимости в своих компаниях, оставив за собой наиболее важные функции и передав выполнение прочих другим компаниям по всему миру (аутсорсинг — outsourcing) с целью минимизации операционных затрат, при этом осуществляя

координацию наиболее важных видов деятельности с целью обеспечения максимального соответствия запросам покупателей». В результате появляется новая форма организации компании. Многие виды деятельности, добавляющие стоимость, даже часть ключевых производственных процессов могут быть переданы поставщикам, партнерам и филиалам по всему миру. «При таких обстоятельствах становится возможным осуществить сдвиг организации в сторону менее интегрированной, но более сконцентрированной на ключевых направлениях деятельности. Более того, такой сдвиг выступает уже необходимым условием успешной конкуренции».

Это фундаментальное изменение стратегии и организации, по мнению авторов, означает, что «менеджерам следует выбросить из головы представление, будто производство... может осуществляться отдельно от деятельности по предоставлению услуг, которые делают это производство возможным и эффективным (или что оно является более важным, чем обслуживание)». Эти услуги включают распределение и логистику, как и многие другие специализации в маркетинге, включая сбор и обработку маркетинговой информации, разработку первоначальной концепции и нового товара, управление отношениями с покупателями, представлением товара и его жизненным циклом. Эти виды деятельности критически важны для того, чтобы заявить покупателям об определенной позиции, занимаемой компанией на рынке, и поддерживать ее на протяжении времени. Вновь процитируем статью из *Harvard Business Review*:

«Реальная концентрация на стратегических целях означает, что компания может сосредоточить на выбранных ею рынках больше сил, чем кто-либо другой. Когда-то это означало обладание более мощной ресурсной базой, заводами, исследовательскими лабораториями, каналами распределения для поддержки своего товарного ассортимента. В настоящее время наличие физических условий, включая превосходящие по внешнему виду характеристики товара, лишь в редких случаях дают преимущество, которое можно поддерживать длительное время. Эти условия слишком просто обойти, товары заново сконструировать, сделать их точную копию, слегка превзойти. Вместо этого устойчивое преимущество становится следствием выдающегося уровня профессионально-квалификационных характеристик, умелой логистики, накопленной базы знаний или других сильных сторон именно в части обслуживающей деятельности. Сторон, которые конкуренты не могут воспроизвести и которые могут выражаться в явно демонстрируемой покупателю более высокой полезности товара по сравнению с аналогами».⁸

Означает ли это, что нам надо отказаться от замечательных идей, например, главы, посвященной созданию товаров, ради очередного нового «мировосприятия»? Сколько же раз придется бедному читателю пройти сквозь этот процесс? В действительности революция в логистике и разработке товаров — это составные части одного процесса, который объясняет также и революцию в стратегическом мышлении, в результате которой управление обслуживанием и комплексное управление качеством вытеснили традиционные организационные диаграммы и матричные структуры. Чтобы найти ключ, объединяющий эти фундаментальные изменения в природе управления организациями, придется поискать среди самых прозаических ее видов деятельности, не отличающихся высоким статусом. А именно, среди логистики приобретения сырья и комплектующих, с одной стороны, и доставки потребителям готовой продукции и услуг, с другой. Здесь, в самом низу корпоративной иерархии, среди складов с комплектующими и подъездных путей происходит нечто фундаментальное, способное возродить или разрушить любой бизнес в нашей стране.

С точки зрения улучшения качества и обслуживания роль логистики является основополагающей. Джозеф Фуллер из консультативной фирмы Monitor Company так говорит об этом при обсуждении рыночной стратегии Coca-Cola: «Движущей силой дифференциации услуг является логистика. Так, хорошо известно, что Coca-Cola в последние лет десять значительно расширила предлагаемый ассортимент: диетическая «Кола», вишневая, не содержащая кофеина. Менее известно, что компания одновременно дифференцировала товары по характеру обслуживания, делая это на основе постоянного переосмысления логистики товаропроводящей сети».⁹ Например, теперь Coca-Cola может конкурировать за доступ к магазинам и ресторанам, основываясь на более высокой скорости доставки или своевременности поставок.

Это началось в Японии, и началось с отношений между компанией и ее поставщиками. Каоро Ишикава, в прошлом известный японский статистик, объясняет данное положение:

«Двадцать пять лет назад... японская компания закупала в среднем около 70 процентов материалов, идущих в производство (считая в стоимостном выражении), у внешних поставщиков... Если поставленные детали оказывались бракованными, то, как бы ни старались рабочие на сборке, товар не мог получиться хорошим. Зная это, мы в конце 1950-х годов начали обучать подрядчиков, работающих по контрактам с нами, контролировать качество. Мы стремились к тому, чтобы они

стали специализироваться, достигли высокого уровня в своей области. Сегодня японские автомобили и электроника считаются в мире самыми лучшими. Одной из причин является превосходная работа поставщиков этих отраслей. Напротив, в западных странах компании пытаются производить все детали и комплектующие на собственных заводах».

К. Ишикава доказывает, что компании универсального профиля не могут конкурировать со специализированными поставщиками. Например, сталепрокатное производство в компании Ford «не может конкурировать с японскими предприятиями, на которых работает много инженеров, и которые осуществляют экспорт продукции по всему миру. В смысле качества и эффективности те и другие просто несопоставимы».

Таким образом, разработка комплексной системы качества в Японии не была ограничена границами предприятия, а в значительной степени была сосредоточена на управлении взаимосвязями с поставщиками. Система требовала намного более тесных связей на всех уровнях, с тем, чтобы создать возможности для совместной работы, которая позволила бы заложить высокий уровень качества в создаваемые товары и производить их затем в строгом соответствии со спецификациями. Все это требовало повысить значимость логистики, значение которой долгое время принижалось. Ибо, полагаясь на специализированных поставщиков, фирмы, осуществляющие сборку конечной продукции, оказываются в зависимости от них в смысле получения необходимого количества деталей, которые к тому же требуются в нужное время.

Это изменение в равной мере носило и практический, и философский характер. С практической точки зрения, поскольку большая часть деталей и комплектующих поступает извне предприятия, их транспортировка (время и место снабжения определяют поставщики) по необходимости становилась предметом особой заинтересованности. С точки зрения философской эти поставщики доставляли детали на предприятия, на которых, точно так же, как и у самих поставщиков, внедрялись принципы управления качеством. Альтернативе накопления бракованной готовой продукции на посту технического контроля ближе к концу технологической цепочки предприятие противопоставляет встраивание качества в каждую поставляемую деталь ближе к началу цепочки. И точно так, как устранялись расточающие труд и средства завалы забракованных готовых изделий, сокращались запасы деталей в начале цепи, горы деталей и комплектующих, которые прежде забивали склады предприятия. Управляющие постепенно пересмотрели свои взгляды на технологический процесс производства и стали включать в него, помимо собственно производства, также и доставку деталей и узлов поставщиками. Объектом управления стал весь процесс, а не только сборочная линия. Под таким углом зрения дорогостоящее накопление и хранение запасов на предприятии уступили место поставкам точно в срок именно тех деталей, которые требовались предприятию. Причем все они отвечали стандартам качества, и поставщики стали частью производственно-технологического процесса, а современные коммуникации и транспорт позволили плотно подогнать друг к другу операции тех и других, соединив их в единое целое.

Японские предприятия в сфере электроники и автомобилестроения освоили новые технологии в области информатики и транспортировок, поставив их на службу концепции новой стратегической ориентации. Суть концепции, в формулировке авторов статьи в *Harvard Business Review*, в том, чтобы добиться устойчивых преимуществ, вытекающих из «выдающегося уровня профессионально-квалификационных характеристик, умелой логистики, накопленной базы знаний и других сильных сторон, относящихся к обслуживанию», в противоположность инвестициям в кирпичи и цементный раствор производственных монстров — полностью интегрированных и автономных заводов. За успехами японцев в управлении процессами и результирующим ростом производительности труда и качества продукции стоял простой, но революционно новый подход к логистике. Американские компании сегодня также убедились в необходимости следовать этой стратегии.

Вы, конечно, заметили, что пока наше повествование касалось лишь отношений, охватывающих логистику поставок, но не отношений с покупателями. В то же время с точки зрения поставщиков эти отношения являются отношениями с покупателями; и даже за рамками этой простой симметрии изменения в логистике оказали драматическое влияние на отношения с покупателями. Ибо, развивая более тесные отношения с поставщиками, компании одновременно стали укреплять связи с покупателями. Такие возможности раскрылись в низовом звене японской компании, а сейчас это же происходит со многими американскими компаниями. Назначение программ качества состояло в том, чтобы обеспечить качество покупателю. Качество нельзя продать, если оно удовлетворяет интерес инженеров, менеджеров или инспекторов, кого-либо другого помимо физического лица или организации, которым предназначен товар. Понять, как покупатели определяли качество товара, не так-то просто — вы могли составить себе об этом ясное представление после анализа маркетинга в части II книги. Для этого потребовалось укрепление связей и улучшение информационных потоков

между покупателем и производителем, как и между всеми сторонами, вовлеченными в процесс распределения, которых эта информация касается. Японские компании ищут прямого контакта с покупателями, что очень напоминает процесс установления прямых связей с поставщиками.

Когда они стали задавать себе и покупателям вопросы о качестве товара, проникая в глубь явлений, они пришли к пониманию товара в более широком смысле, осознав, что он включает в себя все виды обеспечивающих услуг, что товар является понятием, ориентированным на действие, зависимым в той или иной степени, скажем, от его доступности, как и от более осязаемых характеристик, таких, как размер или мощность. Чтобы произвести высококачественный товар, надо научиться управлять всеми его характеристиками, включая физическое распределение, обеспечивающие услуги типа ремонта и обучения обслуживающего персонала, даже в том случае, если эти услуги выполняются другим участником канала распределения. Поиски конкурентоспособности, основанной на качестве, неизбежно вели менеджеров дальше по каналу товаропроводящей сети, одновременно в направлениях вверх и вниз по этому каналу (считая, что компания занимает в ней центральное место), так, чтобы превратить участников в единую организацию, состоящую из многих компаний, но с общей целью ориентации на потребителя. При этом использовались новые информационные технологии и новая концепция управления.

Логистика и каналы распределения под таким углом зрения представляются единым целым, а результаты их работы неотделимы от свойств товара, закладываемых в процессе инженерного обеспечения и производства. Для этого руководители бизнеса должны были взглянуть на процесс с точки зрения покупателей. Хотя было удобно изучать эти функции и управлять ими порознь, становится очевидным, что их надо рассматривать как неразрывно связанные составляющие степени удовлетворенности потребителей. Связи должны быть столь сильными, что сегодня нельзя допускать, чтобы эти составляющие развивались и действовали самостоятельно. Разработка и производство являются частью общей миссии вместе с логистикой и распределением. Это новая миссия. В функции распределения революция, как минимум, уже началась. То, что никто не обратил внимания на тезис, сформулированный Ernst & Whinney в 1987 году, указывает, что это процесс, который, возможно, находится только в самом начале и который продолжается. Со временем менеджеры поймут истинный смысл этой революции.

Легко увлечься быстротекущими изменениями в управлении и просмотреть фундаментальные вещи. Если функция распределения помогает осуществить потребительскую революцию в управлении, можно быть уверенными в том, что и сама она будет охвачена этой революцией. Практические повседневные вопросы распределения и логистики предстанут в ином освещении; и те компании, которые смогут эффективно управлять этими областями деятельности, превзойдут других и в управлении изменениями во всех прочих сферах. Это означает, что сейчас имеются все основания для того, чтобы заняться рассмотрением фундаментальных основ распределения товаров и услуг. К чему мы и приступаем без дальнейших разговоров.

Фундаментальные основы распределения

Функция распределения охватывает движение товаров по всем стадиям жизненного цикла — от закупок ресурсов через стадию производства и далее до завершающих продаж. Сырье доставляет мало удовлетворения, пока оно не попало в руки производителей и не превратилось в готовую продукцию. С этой точки зрения распределение можно рассматривать как функцию, добавляющую стоимость или ценность к сырым материалам в результате их перемещения к производителю, посредникам и конечному покупателю. Функция распределения достигает этого путем обеспечения выгоды по времени и месту, или, другими словами, обеспечивая доступность.

Сокращение расстояний между покупателем и продавцом создает выгоду по времени и месту для покупателя. Покупателям не нравится преодолевать большие расстояния или тратить много времени на хождение по магазинам. В действительности это им нравится сегодня меньше, чем когда-либо ранее. Исследования показывают, что потребительский энтузиазм в большом дефиците. Например, исследовательская фирма Yankelovich Clancy Shulman сообщает, что 65 процентов американцев раздражает процедура поиска одежды, тогда как годом ранее таких американцев было 60 процентов. Почти половине — 47 процентам — покупателей не нравится процедура хождения в гастрономы. Когда товар размещен близко к потенциальным покупателям, степень удовлетворенности этим товаром повышается. Торговые автоматы и торговля по почтовым каталогам служат отличными примерами того, как специалисты по маркетингу устраняют барьеры времени и места на пути к совершению акта обмена.

Также распределение должно гарантировать нахождение товаров в нужном месте. Когда нужный товар находится в нужном месте, это стимулирует обмен. Ирландская компания Waterford Glass, один из лучших изготовителей хрусталя ручной работы, контролирует 25 процентов американского рынка вследствие того, что сформировала элитный имидж для своего высококачественного товара. Реклама в журналах типа *Gourmet* и *The New Yorker* и ограничение распределения строго избирательными поставками в универмаги и специализированные магазины сделали хрусталь торговой марки Waterford наиболее продаваемым в США. Благодаря продажам в подобранных местах компания сохраняет вокруг своих изделий ауру товаров высшего качества. Привлекательность товаров, которые может купить почти каждый, значительно ниже.

Широкий взгляд на товар тесно связан с распределением. Например, услуги должны быть надлежащим образом размещены, — подумайте, насколько доступнее стали банковские услуги при установке банкоматов. Такие бесприбыльные организации, как Goodwill Industries и «Армия спасения», понимают, что удобное расположение пунктов сбора средств стимулирует денежные пожертвования, — как и сбор прямо на дому ставших ненужными бытовой техники и старых ковровых покрытий.

Персонал также нуждается в хорошем «распределении». Честолюбивые актеры, певцы, комики знают, насколько важно оказаться в нужном месте в нужное время. В распределении нуждаются и специальные товары и услуги. Например, оказание услуг в области здравоохранения и социального обеспечения происходит в рамках местных общин, чтобы сделать их более доступными населению. Врачи, оздоровительные учреждения и даже больницы создают дешевые центры оказания экстренной помощи (которые критики и конкуренты окрестили «доктор в коробке» и «врач с 7 утра до 11 вечера» по аналогии с магазинами «7-11») в местах, до которых легко добраться, например, в крупных торговых центрах. В Калифорнии к распространению форм для регистрации избирателей штата привлекались деловые предприятия, включая рестораны McDonald's.

Посредники

Благодаря посредникам движение товаров осуществляется более экономичным образом и результативнее. Их называют по-разному: комиссионеры, розничные торговцы, оптовые торговцы, дистрибьюторы, торговые агенты, участники канала распределения. Посредники предоставляют различные услуги по мере того, как товары продвигаются по распределительной сети.

Имеется два типа посредников, принимающих титул собственности на товары: это розничные и оптовые торговцы. Розничные торговцы — это посредники, продающие товар непосредственно конечным потребителям. Делать закупки они могут не только у изготовителей продукции, но и у посредников на разных участках канала распределения. Оптовики — это посредники, распределяющие товары главным образом потребителям в сфере торговли или профессиональных услуг: розничным торговцам; производителям (использующим эти товары для производства других); правительству и крупным учреждениям, закупающим товар в большом количестве, таким, как колледжи и больницы. Оптовики могут действовать и в качестве звена в канале распределения; это означает, что они могут покупать товар у одних посредников и продавать его другим.

Посредники существуют потому, что имеются реальные проблемы в маркетинге товаров, которые легче всего решаются посредниками. Прежде всего, это проблемы географической удаленности покупателей и продавцов. Во-вторых, как отмечалось ранее, товары должны находиться в соответствующих местах, стимулируя процесс обмена. Удаленность осложняет процесс обеспечения соответствия товара и рынка, поскольку потребители территориально удаленных друг от друга населенных пунктов хотят разного. Покупатель в Вермонте, например, хочет купить шерстяной свитер, тогда как в Аризоне он скорее предпочтет легкую «водолазку».

Расхождение между производителем и потребителем прослеживается по двум направлениям: по количеству и по ассортименту. Изготовители хотели бы производить товары в большом количестве, чтобы получить экономию в результате масштабов деятельности. Тогда как отдельный покупатель нуждается лишь в одной (или максимум нескольких) единицах товара. Это расхождение по количеству. Изготовители должны понимать, какой ассортимент товаров нужен покупателям. У покупателей по всей стране множество различных желаний и потребностей, — и производители должны стремиться их удовлетворить. Две названные проблемы, вместе взятые, можно определить как проблему ассортимента, то есть подбора товаров в таком количестве и ассортименте, который соответствует желаниям и потребностям различных рынков.

Первые две проблемы — удаленности и стимулирования обмена — решаются посредством

сортировки, состоящей из двух этапов: концентрации и дисперсии. Сначала товары доставляют в одно место (осуществляется их концентрация). Затем товары делят и перемещают в меньшем количестве в места, расположенные ближе к конечным покупателям (дисперсия). Как пример, рассмотрим пшеницу, выращенную фермерами Среднего Запада. В штате Миннесота она требуется компании Pillsbury, чтобы произвести помол муки и выпекать разнообразную сдобу, в Массачусетсе — пекарне Dreikorn — для выпечки хлеба, а госпожа Пауль в Пеннсилвании использует ее для приготовления пирога. Как же фермеры Небраски, Айовы и Иллинойса доставят свой урожай этим и другим компаниям по всей стране? Каждый фермер мог бы загрузить грузовик пшеницей и развезти ее по всем этим пунктам, чтобы продать. Но такой метод распределения был бы неэффективен. Вместо этого фермеры всего Среднего Запада свозят полученный ими урожай на расположенный в центре региона зерновой элеватор, а затем пшеница доставляется крупными партиями в различные пункты по всей стране.

В силу самого характера сортировки образуется экономия. В результате концентрации и дисперсии происходит снижение общего количества сделок, необходимых для распределения продукции. На рис. 11.1. показана ситуация, в которой действуют четыре производителя и четыре потребителя. При добавлении одного посредника число совершаемых сделок уменьшается вдвое. И поскольку каждая сделка требует затрат, издержки распределения также сокращаются. Использование посредников позволяет всем производителям осуществлять транспортную доставку товара в количестве, достаточном, чтобы удовлетворить потребности всех четырех потребителей. Без посредника они должны были бы заниматься транспортировкой всем четырем потребителям, каждому в отдельности. И поскольку посредники принимают товары от четырех производителей, каждый покупатель имеет возможность получить полный ассортимент нужной ему продукции.

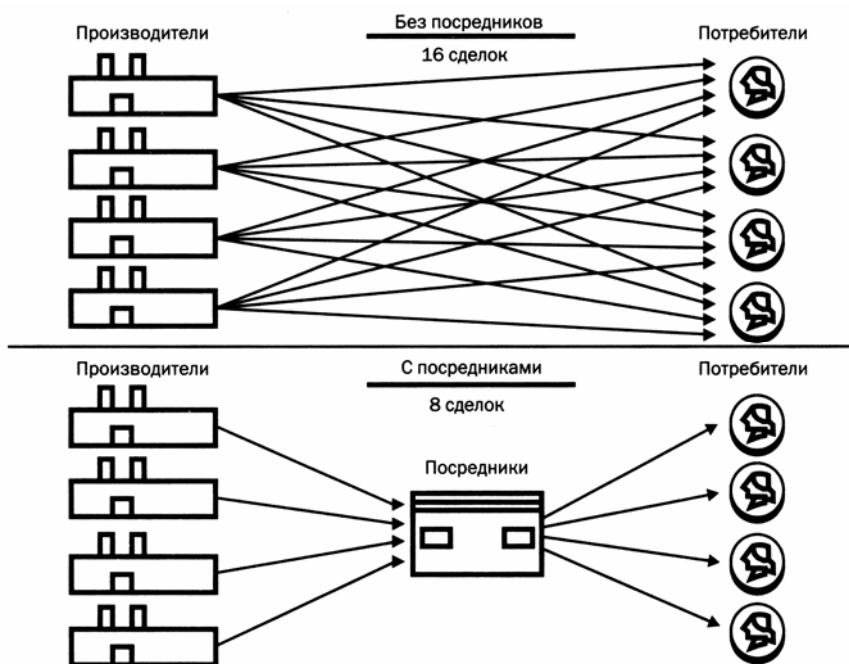


Рис. 11.1. Распределение товара

Примером может быть распространение журналов. Используются два канала — подписка и продажи по экземпляру в аптеках, газетных киосках, магазинах, супермаркетах, розничных магазинах одной фирмы. После повышения тарифов на почтовые услуги более важным стал канал розничных продаж. Десять оптовиков, действующих в общенациональном масштабе, осуществляют распространение более 33 000 различных журнальных изданий примерно 500 региональным оптовикам. Региональные оптовики распределяют журналы по торговым точкам розницы. Поскольку журналы относятся к быстро устаревающей продукции, очень важна скорость. Например, *TV Guide* (телепрограмма) выставляется на продажу более чем в 150 000 торговых точках и не позднее 36 часов после выхода журнала из типографии. Таким образом, концентрация и дисперсия снижают сложность задачи поступления журналов в руки читающей публики.

Поскольку посредники расположены вблизи потребителей, они в состоянии значительно точнее оценивать запросы и желания конкретного рынка, чем производители. Посредники, особенно розничные торговцы, реально разговаривают с покупателями товаров, непосредственно работают с

ними, и из первых рук узнают, чего те хотят. Полученными знаниями они делятся с производителем, чтобы тот мог произвести нужный ассортимент.

Коммуникации между посредником и производителем помогают решить проблему ассортимента.

При этом на \$200 млн. журналов ежегодно возвращаются неиспользованными для утилизации. Без таких издержек прибыль издательств могла быть вдвое выше. Стремясь снизить потери, оптовики дают подробную информацию, сколько журналов возвращено и сколько распродано полностью, как в разбивке по регионам, так и по типам журналов. Эта информация помогает издателям корректировать количество отгружаемых журналов, а оптовикам и розничным торговцам дает возможность выбрать оптимальную комбинацию журналов по каждому обслуживаемому ими району.

Снижение совокупной величины запасов

В каких-то участках распределительной системы товары должны храниться, чтобы они всегда были доступными покупателям. Каким бы это ни казалось парадоксальным, с привлечением посредников к распределению товаров общие запасы в системе сокращаются. На рис. 11.1. мы видим, что при использовании посредника товары хранятся в пяти местах (в четырех местах у производителей и в одном месте у посредника); без посредника запасы накапливаются в четырех местах (у четырех производителей). Хотя более логичным было бы считать, что в пяти местах запасы будут выше, чем в четырех, это утверждение неверно. Поскольку посредники ближе к потребителям и лучше понимают их нужды, они, теоретически, способны лучше прогнозировать спрос потребителей. В результате меньше товаров находится в запасах. Без посредников производители предлагали бы менее адекватный ассортимент и оставляли значительную часть товаров в запасах.

Услуги, оказываемые посредниками

Существование посредников оправдано тем, что они выполняют специализированные функции в системе маркетинга — причем намного экономичнее и результативнее, чем это могли бы сделать сами производители. Поскольку посредники стали экспертами в части распределительных функций, они добиваются экономии, обусловленной масштабами деятельности, повышают уровень компетентности с накоплением опыта, и в целом более эффективно организуют процесс доставки товаров потребителям. При этом они занимаются многим, включая такие виды деятельности, как:

- Неформальные исследования рынка.
- Покупки.
- Продажи.
- Разделение крупных партий товаров на мелкие партии.
- Установление цен.
- Продвижение.
- Транспортировка.
- Хранение.
- Финансирование (через предоставление кредита).
- Принятие на себя риска (особенно в случае принятия титула собственности на товар).
- Управленческие услуги.

Канал распределения

Канал распределения — это маршрут, выбираемый товаром и титулом собственности по мере прохождения пути от покупки ресурсов производителем до конечного потребителя. Он включает в себя всех посредников, выполняющих различные функции для того, чтобы товар попал в руки потребителей.

По мере того, как товары движутся от производителей к конечным потребителям, совершаются различные сделки обмена. При этом многие осязаемые и неосязаемые характеристики переходят из рук в руки — от одних участников канала к тем, что расположены дальше по цепочке. Прежде всего, речь идет о самом товаре или услуге. Сырые материалы продаются производителям, которые, в свою очередь, изготавливают из них готовый продукт, который затем продвигается до конечного пользователя. Товар обменивается на оплату в той или иной форме, обычно принимающую денежную форму. Но это еще далеко не все, что при этом обменивается. В большинстве случаев

титул собственности на товар (юридическая собственность) также переходит из рук в руки. Помимо этого при прохождении товара от одного участника к другому происходит обмен информацией. Коммуникация в обратном направлении по каналу распределения позволяет производителям знать о нуждах потребителей, хотя слишком протяженные каналы могут ее отфильтровывать и ограничивать. В то же время информация поступает и в прямом направлении в форме поощрения, увеличения желательности продукта и стимулирования обмена. Производители занимаются продвижением своего товара не только на потребительские рынки, но и участникам канала. Таким образом, по всему каналу происходит большое число обменов — товаром, платежными средствами, титулами собственности и информацией — как от производителя к покупателям, так и наоборот.

На рис. 11.2. показаны наиболее часто используемые каналы распределения потребительских товаров. Канал А — кратчайший, самый простой в управлении, часто самый быстрый способ распределения потребительских товаров. Мы знаем его в таких формах, как продажи от двери до двери некоторых видов товаров типа косметики, журналов, каких-нибудь предметов домашней утвари, пылесосов. Торговые представители подходят к дверям и представляют свои товары, а торговые представители промышленных фирм обращаются к управляющим компаний по закупкам. Каталоги фирм-производителей и фермеры, торгующие по обочинам дорог фруктами и овощами, — это другой пример прямого распределения. Этот канал не использует посредников; это «прямой» или «короткий» канал, потому что товары перемещаются непосредственно из рук производителей сырья или производителей в обрабатывающей промышленности в руки потребителей. Компания Avon преуспела в этом виде прямого маркетинга, располагая огромным штатом торгового персонала, чтобы иметь возможность непосредственно обращаться по всему миру к потенциальным потребителям непосредственно в их жилищах. Иногда и другие компании пользуются услугами уникального канала распределения Avon. Например, Mattel Inc. распределяет три вида кукол Барби через сеть компании Avon. А компания Waterford Crystal Ltd. добавляет к товарной линии Avon уникальную хрустальную вазу.

Канал В нам, как потребителям, особенно хорошо известен. Мы покупаем через этот канал многие виды товаров — например, автомобили, краску, бензин, одежду. Многие производители имеют специальные торговые точки, которые осуществляют продажи непосредственно потребителям; другие владеют собственными розничными магазинами. Примером такого подхода могут служить компании Sherwin-Williams и Firestone.

Канал С чаще всего используется мелкими производителями и розничными торговцами для распределения таких товаров, как лекарства, лесоматериалы, компьютеры и пищевые продукты. Такой канал необходим товарам с обширным рынком, поскольку производители часто не располагают достаточно большим штатом торгового персонала для эффективного обслуживания массового рынка. Оптовики предоставляют широкую сеть контактов, которые в противном случае остались бы вне пределов досягаемости производителей.

Канал D.— самый протяженный и наименее прямой из числа наиболее используемых каналов распределения. Торговые агенты представляют еще один уровень посредников с обширной сетью контактов. Кондитерские изделия распределяются оптовикам через сеть торговых агентов. В этом есть смысл, поскольку слишком велико число потенциальных покупателей этого товара импульсных покупок.

Наличие канала Е демонстрирует, что часть производителей обходит как звено оптовиков, так и работающих по найму торговых агентов, продавая товары розничным торговцам. Пищевые компании, имеющие дело с крупными сетями гастрономов, не нуждаются в услугах оптовиков. В пищевой промышленности очень часто распределение ведется при участии брокеров. Например, Ocean Spray, вырабатывающая соки и другие продукты из клюквы, ведет распределение при посредничестве 75 брокеров, поставляющих продукцию в розничную сеть, 20 брокеров, поставляющих продукцию предприятиям общественного питания, и 25 брокеров, работающих с покупателями обоих типов. Недавно компания подключила к распределению торговый персонал компании H.J. Heinz, работающий с другими оптовиками и имеющий выход на ресторанный рынок.

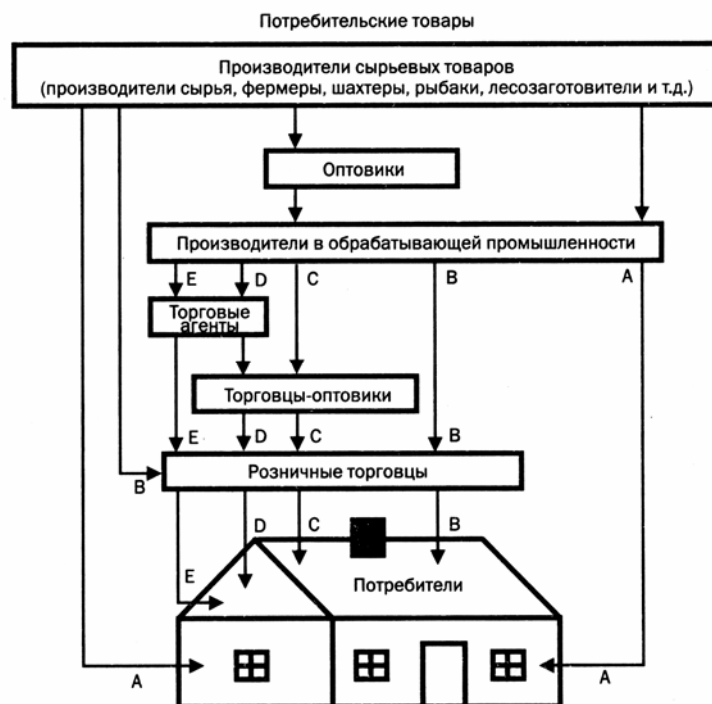


Рис. 11.2. Каналы распределения товаров

На рис. 11.3. показаны типичные каналы распределения промышленной продукции. Канал F — наиболее часто используемый. Ввиду того, что промышленные рынки обычно требуют личных продаж, наиболее эффективен короткий, прямой канал. Его используют многие металлургические компании, производители лент транспортеров и строительного оборудования. IBM создала себе репутацию на рынке универсальных компьютеров, применяя прямые продажи высококвалифицированным, хорошо обученным торговым персоналом непосредственно промышленным потребителям.

Промышленные дистрибьюторы выступают в роли торговцев-оптовиков. Они принимают титул собственности на товары и осуществляют те же функции, которые выполняют оптовики по отношению к потребительским товарам. Согласно каналу G, промышленные дистрибьюторы выполняют сбытовые функции для многих небольших компаний, обслуживающих промышленные рынки.

Канал H демонстрирует, что промышленные производители иногда нуждаются в помещениях для хранения продукции, которые предоставляют промышленные дистрибьюторы. В этом канале агент способствует осуществлению продаж, а промышленный дистрибьютор хранит продукцию до тех пор, пока она не будет востребована потребителями. Тогда промышленный дистрибьютор быстро обслужит этих потребителей.

Канал I минует звено промышленных дистрибьюторов, поскольку не нуждается в них. По такой схеме распределяются многие виды сельскохозяйственной продукции.

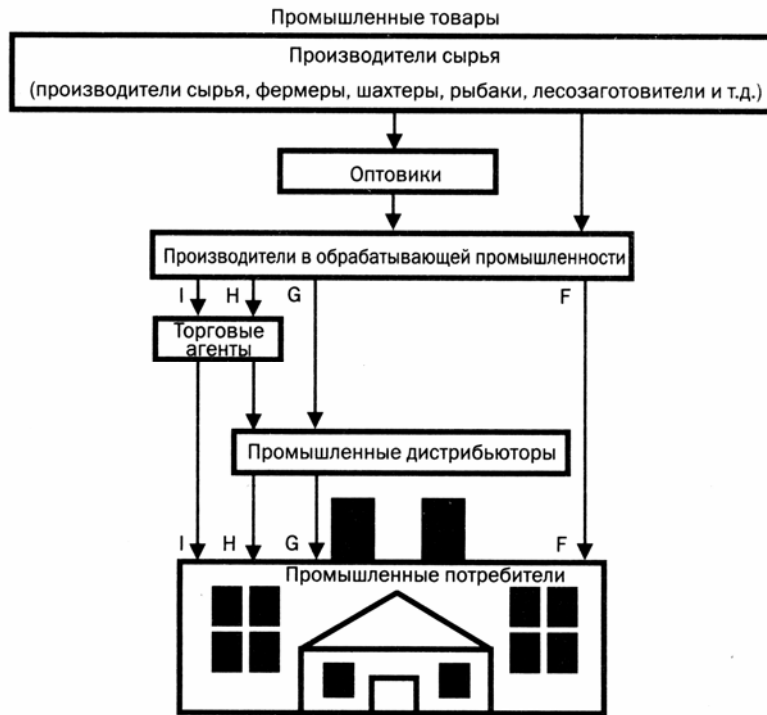


Рис. 11.3. Каналы распределения промышленных товаров

Более широкий взгляд на каналы распределения

Понятие каналов распределения не ограничено только товарами. Услуги тоже нуждаются в таких каналах. Например, некоторые университеты применяют телевизионные курсы, чтобы передавать лекции в дома студентов по кабельной сети или посредством сети широкого вещания. Это альтернатива известным каналам распределения в рамках территорий университетов, колледжей или школ. Больницы тоже экспериментируют с альтернативными каналами, оказывая услуги в отдельных клиниках.

Прямая рассылка является другим альтернативным каналом распределения, способом установить контакт с потребителями, которые избегают беспокойств, связанных с выходом из дома за покупками. Разработка альтернативных каналов несет в себе огромные возможности для деловых предприятий. В качестве примера можно взять оптовые клубы. Быстрый рост Costco, Sam's, Price и других клубов за последние несколько лет обозначил рождение альтернативного канала, способного охватить большинство рынков в городах США. Первоначально эти клубы подбирали товары и услуги, не включенные в системы распределения традиционных каналов розничной торговли, но по мере роста стали требовать для себя специальные цены и отличающую их упаковку. Сейчас некоторые изготовители планируют предложения товаров специально для оптовых клубов. Например, Heinz упаковывает различные приправы (кетчуп, специи) в особую упаковку для распределения в рамках этого канала, также компания стала упаковывать кетчупы в большие бутылки с поддоном, с тем, чтобы клубы оптовиков могли выставлять их на цементном полу.

Множественные каналы распределения

Иногда специалисты по маркетингу используют несколько каналов распределения; это называется *двойственным распределением*. Производители бытовых приборов продают товары, используя два совершенно разных канала. Осваивая рынок жилищного строительства и производства домов на колесах — жилых фургонов — (20 процентов от общего объема продаж отрасли), они подают конкурсные заявки на обеспечение выполнения подрядов строительных организаций. Чтобы освоить большой по размерам рынок товаров, идущих на замену/ремонт приборов, специалисты по маркетингу ведут продажи в розничных магазинах. Производителям компьютеров недостаточно одного канала продаж, поскольку компьютеры продаются на растущем рынке индивидуальных пользователей в домашних условиях и на работе, равно как и промышленным потребителям. Иногда специалисты по маркетингу решают обслуживать один и тот же рынок несколькими каналами

распределения. Например, STP Corporation продает присадки для масел и бензина как на станциях обслуживания, так и в супермаркетах. Таким образом, им удастся привлечь потребителей одного и того же товара, которые отличаются, однако, моделями покупательского поведения.

Разработка стратегии распределения

Область распределения в маркетинге охватывает как стратегические, так и тактические решения. Стратегические решения состоят в выборе канала распределения и посредников, которые сформируют систему продвижения товара на рынок. Эти решения служат ступенью к принятию тактических решений, таких, как конкретное определение фирм, которые будут использованы в качестве посредников, и для реального продвижения товаров.

Помните случай Porsche? Это классический пример того, что *не надо* делать. В августе 1989 года, основываясь на контракте с Volkswagen of America, заключенном ею в 1969 году, срок действия которого вскоре истекал, Porsche намеревалась изменить систему распределения своих спортивных автомобилей в США. Контракт Porsche с VW определял, что дилеры VW станут торговыми точками по продажам продукции Porsche. Тогдашний ее президент Питер Шуц хотел, чтобы компания стала ближе к потребителю, «устроив бизнес так, как никто до этого не устраивал». Исследование показало, что покупателей этих дорогих качественных машин никак нельзя было отнести к разряду людей, совершающих импульсные покупки. Скорее они рассматривали свои покупки как инвестиции. Шуц полагал, что таких покупателей не нужно убеждать наскоро проговариваемым речитативом, с которым обращается к клиентам персонал типичной дилерской конторы по продаже автомобилей. Но именно потому, что он недооценил могущества дилеров, его план провалился.

Новый план распределения предполагал полностью отказаться от услуг дилеров, заменив их торговыми агентами. Последние не покупают автомобилей, стало быть, у них не будет издержек на хранение запасов; вместо этого они будут покупать автомобиль только тогда, когда он станет им необходим, чтобы завершить акт продажи. Они должны работать из 8 процентов комиссионных по сравнению с 16- 18-процентной наценкой, которой обычно требовал для себя VW. Создавались 40 центров компании, на которых хранились автомобили Porsche. И центры занимались продажами машин наравне и в конкуренции с торговыми агентами.

Шуц полагал, что продавцы автомобилей массового спроса не подходят для продажи автомобилей Porsche, выпускаемых в небольшом количестве и достаточно дорогих (\$21 400-\$44 000). До Шуца доходили сведения о том, что некоторые дилеры, у которых не было в продаже нужных моделей, сами перекупали их у других дилеров с большой переплатой, которая затем относилась на счет покупателя, что делало автомобили еще дороже. Ему было известно и то, что японцы скоро представят на рынок спортивный автомобиль с хорошими характеристиками, сравнимый с Porsche. Учитывая конкуренцию, Шуц хотел сделать систему распределения более сильной. Поскольку контракт с VW призывал всех дилеров VW работать с автомобилями Porsche, реально он не имел контроля над выбором дилеров. Отсюда и идея новой схемы.

План Шуца настолько радикально отличался от принятой в Америке системы распределения, что встретил серьезное сопротивление. Дилеров VW попросили поучаствовать на правах партнеров в финансировании создаваемых центров продаж Porsche. Дилеры почувствовали себя преданными и оскорбленными предложением инвестировать в систему распределения, которая подрывала традиционную систему франшизы, которая приносила им ни много ни мало \$40 миллионов продаж ежегодно. Шуц доказывал, что снижение издержек, связанных с созданием запаса автомобилей, должно приветствоваться дилерами, а их участие в финансировании центров поможет укрепить их преданность компании. Однако он ошибался.

Спустя три недели после представления собранию дилеров своего плана, который, как он думал, их немало вдохновит и будет хорошо принят, ему пришлось полностью от него отказаться. Дилеры были настолько разгневаны, что при поддержке Американской международной автомобильной ассоциации подали судебный иск. Дилеры всей страны добивались возмещения убытков в размере свыше \$3 млрд. Шуц распространил письмо, объясняющее, что компания решила отказаться от новой системы распределения. Пытаясь перестроить дилерскую сеть, Шуц заказал пуговицы с надписью «Никто не совершенен».

Критерии стратегического выбора

Специалисты по маркетингу поставлены перед выбором из множества альтернативных каналов

распределения. Как сделать правильный выбор? Если товары являются новыми для фирмы, но не для рынка, каналы уже существуют. Если позволяет пропускная способность канала и имеется достаточный спрос на товар, он легко может занять свое место рядом с товарами конкурентов. Иногда специалисты по маркетингу тянут рукав в сторону от традиционных пунктов продажи какого-то товара. Например, такой подход успешно применила компания Nanes, когда направила семейство колготок L'eggs в супермаркеты и аптеки взамен обычных мест продажи в специализированных розничных магазинах и универмагах. Другие товары бывают настолько инновационными, что для них никакого ранее сформированного канала просто не существует. Например, первые персональные компьютеры фирмы Apple или сотовые телефоны, прорвавшие монополию АТТ в начале 1980-х годов. В таких случаях решение о выборе канала должно базироваться на оценке целей организации, ее ресурсов и на понимании рынка. Выбор стратегии распределения определяется тремя критериями, а именно: степенью охвата рынка тем или иным каналом, уровнем контроля организации над каналом и уровнем издержек.

Степень охвата рынка

Мы видели, что с помощью посредников удается сократить количество сделок, которые требуется совершить для того, чтобы достичь конкретного рынка. Тогда как производитель мог осуществить продажи с помощью четырех прямых контактов с конечными потребителями, если он вместо этого контактирует с четырьмя розничными торговцами, каждый из которых связан с четырьмя конечными потребителями, общее число контактов увеличится до 16. Мы можем развить это направление мысли, включив в рассмотрение еще один уровень посредников. Чем протяженнее канал распределения, тем выше охват рынка. Таким образом, если размер потенциального рынка очень велик, требуется большое число посредников.

Охват рынка — важное соображение для очень многих специалистов по маркетингу. Например, большинство людей в США в возрасте старше 15 лет являются потенциальными покупателями бритвенных приборов Gillette с сенсорной головкой. Это очень большое число людей, и требуется протяженный канал, чтобы гарантировать, что товар доступен покупателям везде и всегда, когда они этого захотят. Рынок грузовиков Mack дает пример противоположного свойства. Общий рынок для тяжелых грузовиков составляет только около 300 000 потребителей, 10 процентов которых покупают 90 процентов всех грузовиков. В то время как большинство покупателей тяжелых грузовиков покупают также и лезвия, лишь немногие покупатели лезвий покупают грузовики!

Контроль над каналом

Второй важнейший критерий при установлении стратегии распределения — это уровень контроля над каналом. Когда посредники приобретают товар в собственность, они могут делать с ним практически все, что захотят. Они им владеют. К чему стремится большинство производителей — это агрессивные продажи и продвижение посредниками в той или иной форме, которые позволят товару пройти сквозь распределительную систему эффективно и с невысокими издержками. Вероятно, им хочется также, чтобы товар не попал в руки посредников, чей имидж не соответствует целям производителя. Озабоченность и тем и другим отразилась на усилиях Porsche по перестройке канала распределения; хотя оказалось, что компания не обладает достаточной властью, чтобы проводить какие-либо изменения.

Издержки

Специалисты по маркетингу не могут игнорировать издержки, связанные с разными каналами распределения. Многие потребители полагают, что чем короче канал, тем ниже издержки распределения. Мы, однако, могли убедиться, что это не так. Посредники — это специалисты, выполняющие функции распределения более эффективно и экономично, нежели производители. Поэтому издержки распределения для производителя ниже в тех случаях, когда используется более протяженный канал. Короткий, прямой канал требует значительных инвестиций со стороны производителя, который вынужден тогда держать большой штат торгового и конторского персонала.

Прочие факторы

Три названных критерия — степень охвата рынка, уровень контроля и издержки — служат общим руководством к выбору канала распределения. Специалисты по маркетингу могут изучить ситуацию и более детально, прибегнув к анализу таких специальных факторов, которые представлены на рис. 11.4. Ни один из них сам по себе не должен определять стратегию; скорее следует принять в рассмотрение совокупность всех значимых факторов. Некоторые переменные подскажут менеджеру, принимающему решение, оптимальную протяженность канала распределения. Такие факторы называются определяющими. Другие факторы укажут на то, достаточной ли будет прибыль, чтобы возместить компании высокие издержки использования короткого канала. Эти факторы называются квалифицирующими. Определяющие факторы для протяженных каналов отражают потребность компании в высокой степени охвата рынка, тогда как определяющие факторы для короткого канала отражают потребность в установлении контроля

Интенсивность распределения

К этому времени стратегическое решение уже принято. Специалист по маркетингу определился с длиной канала и типом посредников, которых следует привлечь к распределению, и тех, от чьих услуг надо отказаться. Следующий шаг заключается в определении общего числа посредников в канале, иначе говоря, интенсивности распределения. Имеются три альтернативы: интенсивное, избирательное и эксклюзивное распределение.

Интенсивное распределение имеет своей целью охват широкой территории. Такой метод распределения обеспечивает максимальный контакт потребителей с товарами. В крайней форме проявления он предполагает, что в каждой торговой точке, подходящей и приспособленной под торговлю этим товаром, где им могут интересоваться потенциальные покупатели, он имеется в наличии. Именно такова последняя по времени стратегия маркетинга компании Coca-Cola, судя по заявлениям его председателя совета директоров и главного руководителя Роберто Гозета. Специалисты по маркетингу компании привыкли думать о распределении как о сети, через которую идут продажи Coca-Cola. Однако «они видят, где отсутствует Coca-Cola. Они видят бесконечное пространство Вселенной».¹⁵ Это означает, что вскоре вы сможете увидеть напиток продающимся в школах, салонах-парикмахерских, церквях и других очень нетрадиционных местах продаж.

Интенсивное распределение необходимо для товаров повседневного спроса и некоторых других. Однако розничным торговцам не всегда желателен такой метод распределения, поскольку он означает необходимость вступать в борьбу за покупателей. Нынешние дистрибьюторы Coca-Cola не хотят видеть появления новых торговых точек на своих территориях, ибо опасаются проявлений «каннибализма», а именно, что новые точки поглотят их продажи. (Так оно и будет, но одновременно приведет к небольшому росту продаж. А на зрелом рынке, каким является рынок безалкогольных напитков, даже небольшое увеличение доли компании на рынке высоко ценится маркетологами. Вот почему компания ищет все новые торговые точки, идя на риск прогневить нынешних дистрибьюторов).

Избирательное распределение означает использование ограниченного числа торговых точек на каждой территории. Обычно оно используется *АЛЯ* товаров, являющихся предметом обдуманных покупок, и некоторых специальных товаров — тех, которые можно отнести к хорошо известным торговым маркам и которые характеризуются высокой степенью лояльности к бренду. Этим методом распределения пользуются все чаще, поскольку производители осознали, что интенсивное распределение не всегда ведет за собой агрессивные продажи и продвижение. При избирательном распределении производители выигрывают от более высокой лояльности участников канала и их готовности сотрудничать. Розничные торговцы, к примеру, знают, что им фактически гарантирован некий объем продаж, они испытывают меньшую конкуренцию со стороны других продавцов, если сравнивать с интенсивным распределением. В результате они сильнее настроены на агрессивное продвижение товаров производителя, оказание услуг потребителям, поддержание высокого уровня запасов товара. План Питера Шуца, в случае успеха, сделал бы систему распределения Porsche более избирательной.

Факторы	Объяснение	Протяженность канала
<i>Рыночные факторы</i>		
1. Число потенциально возможных	В случае, когда ожидается много отдельных актов купли-продажи, показан длинный канал. Когда за рассматриваемый промежуток времени ожидается	1. Много -> Длинный (Наиболее подходит)

актов купли-продажи	сравнительно небольшое число таких актов, как в случае с индустриальными рынками, производитель бывает в состоянии обслужить их непосредственно, используя короткий канал.	Мало -> Короткий (Осуществим)
2. Ожидаемый масштаб сделки	В случае, когда ожидаемый объем сделок в каждом отдельно взятом акте купли-продажи невелик, можно предположить использование услуг посредников. При крупных размерах заказов может быть экономически эффективно (учитывая стоимость контрактации услуг) использовать короткий канал.	2. Малое количество -> Длинный (Наиболее подходит) Большое количество -> Короткий (Осуществим)
3. Территориальная рассредоточенность рынка	Если потребители сосредоточены на определенной территории, как в случае с индустриальными рынками, экономически обоснован короткий канал. Но если потребители рассредоточены по крупному региону, для обеспечения максимально возможного числа сделок надо использовать посредников.	3. Сосредоточены -> Короткий (Осуществим) Рассредоточены -> Длинный (Наиболее подходит)
<i>Структура рыночных факторов</i>		
1. Цена одного изделия	1. Издержки распределения в расчете на одно изделие обычно выше при коротких каналах. Если цена одного изделия и норма прибыли значительны и на затраты могут быть отнесены дополнительные издержки, экономически обоснован короткий канал. В противном случае необходим длинный канал.	1. Высокая -> Короткий (Осуществим) Низкая -> Длинный (Наиболее подходит)
2. Скоропортящиеся/ не скоропортящиеся товары (требования к скорости)	2. Короткие каналы, как правило, более скоростные. Под скоропортящиеся товары обычно используются короткие каналы.	2. Скоропортящиеся -> Короткий (Наиболее подходит) Непортящиеся -> Длинный (Осуществим)
3. Широта товарного ряда	3. Иногда какая-то часть товарного ассортимента дает избыточную массу денежной наличности и прибыли, что позволяет поддерживать в краткосрочной перспективе короткий канал распределения и для товаров, дающих небольшую массу наличности.	3. Широкий -> Короткий (Осуществим) Неширокий -> Длинный (Наиболее подходит)
4. Технически сложные, специального назначения или приспособленные под требования заказчика товары	Товары технически сложные или специального назначения, особенно индустриальные, зачастую нуждаются в специальном обслуживании со стороны производителя, как-то демонстрации товара в действии, в обучении работников, приспособлении под требования заказчика или в профилактике. Это диктует необходимость короткого канала.	4. Специализированные -> Короткий (Наиболее подходит) Неспециализированные -> Длинный (Осуществим)
5. Категория товара	Некоторые товары, такие, как товары, служащие объектом импульсных покупок, или товары повседневного спроса, нуждаются в интенсивном распределении, так, чтобы они были широкодоступны потребителям. В таких случаях наиболее подходит длинный канал. Другие товары, такие, как товары специального назначения, или эксклюзивные товары, могут потребовать распределения на избирательной основе или даже специального распределения; следовательно, более подходящим может оказаться короткий канал.	5. Товары повседневного спроса и аналогичные -> Длинный (Наиболее подходит) Специального назначения и аналогичные -> Короткий (Осуществим)
6. Продвижение	В тех случаях, когда фирма использует стратегию продвижения, направленную на конечного потребителя, на формирование спроса, есть надежда, что эти потребители предъявят спрос на товар в розничной сети. Это стимулирует и посредников держать у себя данный товар. Таким образом, начинают действовать и	6. Продвижение к потребителям -> Длинный (Осуществим) Продвижение к посредникам ->

	более длинные каналы распределения товара. Когда же продвижение товара направлено на посредников (предполагается добиться поддержки товара с их стороны), можно использовать более короткие каналы, поскольку производитель вправе ожидать от привлеченных им посредников всестороннего сотрудничества.	Короткий (Осуществим)
<i>Организационные факторы</i>		
1. Количество других товаров-продуктов или товарных рядов	Если фирма обладает несколькими товарами или товарными рядами, которые могут использовать те же каналы распределения, то, взятые в совокупности, они способны обеспечить эффективное функционирование короткого канала.	1. Много -> Короткий (Осуществим) Один -> Длинный (Наиболее подходит)
2. Финансовые ресурсы	Реализация распределительной функции предполагает наличие торговых работников, транспортных средств, способность предоставлять кредит и т.д. Слабые в финансовом отношении фирмы не могут справиться с этим, используя собственные средства, и вынуждены привлекать посредников.	2. Сильные -> Короткий (Осуществим) Слабые -> Длинный (Наиболее подходит)
3. Желательная степень контроля	3. Фирмы, стремящиеся приобрести контроль над процессом распределения, с тем, чтобы контролировать конечную цену, уровень складских запасов, мероприятия по стимулированию продаж и торговых работников, будут стремиться использовать короткий канал. Чем короче канал, тем легче осуществлять контроль производителю.	3. Есть желание контролировать -> Короткий (Наиболее подходит) Нет желания контролировать -> Длинный (Осуществим)
4. Профессиональная подготовленность	4. Решения, связанные с каналами распределения, носят стратегический характер, что предполагает наличие соответствующих управленческих знаний. Фирмы, которые испытывают нехватку требуемых квалифицированных кадров, могут предпочесть передачу этих функций посреднику.	4. Подготовлена -> Короткий (Осуществим) Не подготовлена -> Длинный (Наиболее подходит)
<i>Фактор посредника</i>		
1. Экономия в объеме требуемых услуг	1. Распределение любого товара предполагает определенные виды деятельности: реклама, разбиение партий на более мелкие, сортировка, транспортировка, хранение. Необходимо сравнить, насколько экономично и результативно могут осуществить эту деятельность посредники в сравнении с самим производителем.	1. Посредники более экономичны -> Длинный (Осуществим) Посредники менее экономичны -> Короткий (Наиболее подходит)
2. Наличие посредников на рынке	2. Наличие распределительной структуры находится вне контроля производителя. Если нет посредников, способных выполнять конкретные виды деятельности и оказывать услуги, необходимые при осуществлении распределения продукта, производителю придется организовать собственную распределительную систему.	2. Есть в наличие -> Длинный (Осуществим) Нет в наличии -> Короткий (Наиболее подходит)
<i>Условия государственного регулирования</i>		
1. Ограничения, связанные с государственным регулированием	1. При высоком уровне регулирования отрасли часто имеются ограничения на ведение тех или иных действий производителем, например, на продажи по схеме от двери до двери. Другие действия, напротив, могут быть предусмотрены в обязательном порядке. Например, закон о бутылках, требующий залога стоимости и приема использованных бутылок и жестяных банок может потребовать определенных действий по их приему. В таких случаях производителям потребуется помощь посредников в соблюдении нормативных актов. При отсутствии регулирования производители смогут работать и с коротким каналом.	1. Высокий уровень регулирования -> Длинный (Наиболее подходит) Низкий уровень регулирования -> Короткий (Осуществим)

Рис. 11.4. Факторы, оказывающие влияние на протяженность канала распределения

Избирательное распределение позволяет производителям отбирать лучших среди участников канала, избегая повышенного риска невозврата кредитов, неагрессивных маркетологов, продавцов, не умеющих хорошо планировать запасы, и других, кто не сможет хорошо работать для производителя. В то же время такая стратегия возлагает большую ответственность на посредников в части продвижения товаров. Когда количество посредников, участвующих в канале распределения производителя, ограничено, он ожидает от них большего. Часто он устанавливает им конкретные задания и ограничения, чтобы гарантировать агрессивные продажи своего товара. Например, от розничных торговцев ожидаются проведение рекламных мероприятий в своем районе, поддержание запасов на должном уровне.

При *эксклюзивном распределении* число посредников для каждого региона ограничено одним. Это крайняя форма избирательного распределения, при которой производители сохраняют за собой максимальную степень контроля над рынком. Розничные торговцы, как правило, привязаны к производителю, вынужденные следовать установленной им политике в области рекламы, ценообразования, стимулирования продаж. Часто производитель ожидает от них отсутствия в продаже конкурирующих товаров. Такая политика рискованна. Хотя сама по себе она не является незаконной, но ее можно, тем не менее, интерпретировать как искусственное ограничение конкуренции, что запрещено антitrustовским законодательством (Закон Клейтона 1914 года).

С точки зрения посредника, эксклюзивное распределение гарантирует ему обеспечение всех продаж данного товара в регионе. Такая стратегия, как правило, используется применительно к товарам особого спроса, в отношении которых производители озабочены проблемой поддержания имиджа товара и хотят, чтобы покупатели искали ограниченный круг торговых точек, в которых ведется торговля этим товаром.

Выбор участников канала

Участников канала следует тщательно отбирать. Не все доступные производителю дистрибьюторы способны как следует выполнить свою работу. Поэтому специалистам по маркетингу при отборе следует руководствоваться определенными критериями:

- Расположен ли посредник близко к рынку, на который нацелена компания?
- Способен ли посредник оказывать необходимые услуги покупателю?
- Располагает ли посредник необходимым персоналом и умением рекламировать товар на местном уровне и организовывать выставки и показы, способствующие продвижению товара?
- Сочетаются ли товарные линии, с которыми работает посредник, с предлагаемой товарной линией?
- С какими товарными линиями конкурентов он работает?
- Располагает ли посредник достаточными финансовыми ресурсами?
- Сколько лет он в бизнесе?
- Проявляет ли посредник склонность к сотрудничеству?
- Каковы имидж и репутация посредника на обслуживаемом им рынке?
- Располагает ли посредник управляющими, способными работать с предлагаемой товарной линией?

То, что специалист по маркетингу ожидает от участников канала распределения, отчасти зависит от того, какой стратегии он придерживается: стратегии вытягивания или проталкивания. Применяя стратегию вытягивания, производитель расходует значительные средства на ознакомление потребителей с товаром и формирование спроса на товар. В результате потребители спрашивают товар у розничных торговцев, которые, в свою очередь, обращаются за товаром к посредникам. В этом случае поток продвижения направлен назад, потребительский спрос оказывает давление на посредников в смысле активной работы с этим товаром. Стратегия часто применяется в отрасли предварительно упакованных товаров, в которой значительные расходы на продвижение родственных товаров, таких, как General Foods, Procter & Gamble и General Mills, которые вытягивают эти товары через систему распределения. В обычной коробке кукурузных хлопьев за \$3,39 Kellogg's заключено \$1,02, потраченных на рекламу.¹⁶ Стратегия вытягивания подходит в тех случаях, когда

товар достаточно легко отличить от других, когда у него массовый рынок и низкая цена. При использовании стратегии проталкивания акцент переносится на агрессивные персональные продажи. Производитель должен поощрить участника канала запасать и продвигать его товар. Хотя отказываться от продвижения товара потребителям нельзя, этому уделяется меньше внимания по сравнению с продвижением, нацеленным на привлечение к сотрудничеству дистрибьюторов и розничных торговцев. Такая стратегия особенно эффективна в отношении товаров длительного пользования, дорогих и рассчитанных на ограниченный рынок.

Управление каналом

Канал распределения представляет собой систему, состоящую из участников канала — производителей, посредников и потребителей, которые связаны между собой процессом обмена для создания выгод во времени и месте. Для достижения этой цели систему распределения следует рассматривать как нечто целостное. В интересах каждого участника канала сотрудничать с другими его участниками, хотя на практике сотрудничество часто осуществляется в минимальной форме.

В действительности большинство участников функционируют в значительной степени независимо. Каждый преследует собственные цели, которые выражаются в прибылях, продажах, имидже компании и т.д. — и цели одного участника могут плохо стыковаться с целями другого. Помимо этого, каждый участник канала может взаимодействовать со многими другими. При таких обстоятельствах участнику канала трудно, иногда невозможно удовлетворять требования всех своих поставщиков и одновременно потребителей. Обслуживая разнообразные нужды розничных торговцев, оптовиков, к примеру, продовольственных товаров может работать с консервированным горошком, производимым фирмами Del Monte, Green Giant и Stokely Van Camp.

Каждый производитель предпочел бы, чтобы оптовик работал только с его торговой маркой. Таким образом, оптовый торговец не может в полной мере удовлетворить требованиям всех поставщиков одновременно с требованиями покупателей. И что еще хуже, оптовик не может служить объективным каналом передачи информации от потребителей.

Короче говоря, между участниками канала скорее существуют конфликтные отношения, нежели сотрудничество. Специалисты по маркетингу должны предвидеть и понимать источники конфликта в канале и пытаться либо их устранить, либо свести к минимуму.

Сведение к минимуму конфликтов в канале распределения

Чтобы добиться этого, надо понимать, как конфликт возникает. Существуют два типа конфликтов в канале: вертикальный и горизонтальный. Вертикальный конфликт возникает между участниками, находящимися на разных уровнях системы распределения, например между производителем и оптовиком, или между оптовым и розничным торговцами. Каждый участник канала выполняет определенные функции и придерживается определенной модели поведения. Например, производитель ожидает, что оптовик демонстрирует розничному торговцу полный ряд его товаров. Если этого не происходит, возникает конфликт. Именно эта форма конфликта была описана нами, когда мы говорили об отношениях Porsche с дилерами VW, а в настоящее время она характеризует отношения между двумя другими ведущими компаниями — Wal-Mart и Rubbermaid. Главный исполнительный руководитель Wal-Mart Дэвид Глазе жалуется на Rubbermaid, чьими товарами торгует его фирма. «Компания перестала развиваться, я точно не знаю, почему так происходит. Но у нее нет хороших новых товаров». Однако люди, работающие в компании, говорят, что в самих товарах Rubbermaid нет недостатков, скорее дело в том, что Wal-Mart обнаружила, что поставщик дал лучшую цену на некоторые товары другому (менее крупному) розничному торговцу. Wal-Mart, как самый крупный клиент Rubbermaid, хочет получить лучшие цены. Но Rubbermaid понесет потери в случае значительных скидок самому крупному клиенту, и компания изо всех сил стремится не снижать цен.¹⁷

Горизонтальный конфликт имеет место между участниками канала на одном уровне — двумя и более оптовиками или двумя и более розничными торговцами. Такой конфликт может происходить между посредниками одного типа (например, двумя конкурирующими супермаркетами) или посредниками двух разных типов (например, между универмагом и магазином, торгующим по сниженным ценам). В целом, второй тип горизонтального конфликта является более распространенным. Многие розничные торговцы стали работать с широким ассортиментом товаров и добавили товары, с которыми ранее работали уже другие типы розничных торговцев. Поэтому между ними возникла

жесткая конкуренция за покупателей. Винные магазины должны, например, конкурировать с магазинами, торгующими по сниженным ценам, с супермаркетами, бакалейными магазинчиками и даже универмагами. Точно также специализированные магазины красок должны конкурировать со строительными дворами, скобяными лавками, магазинами, торгующими по сниженным ценам, и универмагами.

Снижение конфликтности в канале распределения

Кооперация внутри канала распределения часто проистекает из способности одного участника канала влиять на поведение других. Другими словами, из власти одного участника над другими. Власть используется для приобретения контроля и таким образом укрепляет кооперацию. Участников канала, обладающих такой властью, называют капитанами канала. В большинстве случаев капитаном является производитель. Например, Procter & Gamble, Gillette, General Electric и General Motors, совершенно очевидно, являются доминирующей силой при распределении своей продукции. Однако все чаще капитанами каналов становятся розничные и оптовые торговцы. Wal-Mart вполне в состоянии диктовать дизайн, цену, условия продажи большей части товаров, закупаемых ею у производителей. Компания, бесспорно, пытается, как мы видели, действовать таким же образом и с Rubbermaid.

В Канаде и некоторых европейских странах, а также все больше и в США могущественные розничные торговцы требуют платы за «пробивание рынка» в сумме \$30 000 в обеспечение риска и издержек, связанных с предоставлением торговых площадей под новые товары. А если торговля новыми товарами, допустим, в первые три месяца идет не столь оживленно, как предполагалось, производители заплатят штрафы в размере \$2000 - \$5000. Более того, оплата взимается за проведение пробных продаж товара покупателям, рекламные объявления, организацию показов.¹⁹ Вице-президент General Mills сообщает следующее: «Семь торгово-распределительных сетей контролируют свыше 75 процентов бизнеса в Канаде. И они используют свою власть, чтобы получить больший доход. Поэтому мы очень осторожны, выводя на рынок только такие новые товары, которые должны утвердиться надолго». Происходившая в последнее время консолидация розничных торговцев в результате слияний, банкротств, роста гигантских компаний, торгующих по сниженным ценам, и оптовых клубов — все более усиливает власть розничных торговцев, в том числе и в США.

Лидерство над каналом распределения требует соблюдения трех условий. Капитан канала должен стремиться к тому, чтобы осуществлять влияние, другие участники канала должны быть готовы принять его контроль. И, в-третьих, различные участники канала распределения должны сильно различаться масштабами сосредоточенной в их руках власти.²¹ Иначе при незначительном изменении соотношения сил появляются расхождения в вопросе, кому руководить каналом, и возникает конфликт.

Знание в мире распределения — это власть. Чтобы обеспечить свое лидерство над каналом распределения, Wal-Mart не полагается только на масштабы деятельности. Компания добивается того, чтобы иметь лучшую информацию, поддерживая функционирование собственной спутниковой системы связи, через которую собирает и накапливает данные о ежедневных продажах по всем магазинам сети. Далее информация преобразуется в заявки на покупку товаров, которые ежедневно с быстротой молнии передаются по электронной сети 4 тысячам поставщиков товаров. Преимущества информационной системы Wal-Mart позволяют ей обновлять запасы в среднем дважды в неделю, тогда как обычный магазин, торгующий товарами массового спроса, делает это раз в две недели. И такая информационная система дает возможность Wal-Mart сообщать всем своим поставщикам, что надо поставлять, когда и куда, чтобы максимально увеличить объем продаж.²²

Второй подход к разрешению конфликта в канале распределения состоит в том, чтобы интегрировать участников канала в единую организацию, называемую вертикальной системой маркетинга. Такая система функционирует скорее как единое целое, а не отдельные части. Также при этом можно достичь экономии масштабов деятельности. Например, участники канала могут совместно пользоваться результатами исследования рынка, общими программами бухгалтерского учета, помощью специалистов по рекламе. В то же время реструктуризация канала может привести к потере эффективности — и обновленный канал может потребовать значительных финансовых инвестиций. К этому могут добавиться проблемы юридического характера, поскольку какие-то вертикальные системы маркетинга могут рассматриваться как ограничивающие конкуренцию. Тем не менее, как в США, так и в других развитых странах формируется все больше таких систем.

Существуют три типа вертикальных маркетинговых систем: корпоративная, администрируемая и договорная. В корпоративной маркетинговой системе контроль приобретается благодаря собственности как на производственную, так и на распределительную системы. Корпорация может владеть какой-либо частью или всем каналом распределения. Например, Firestone владеет частью торговых точек, через которые происходит распределение производимых ею шин. Coca-Cola владеет рядом компаний по разливу напитка, осуществляющих распределение ее безалкогольных напитков. Но не все системы находятся в собственности производственной компании. Крупнейшая сеть винных магазинов, торгующих со скидками, Revco D.S., расширила свои операции на производство напитков и смежные области.

В администрируемой вертикальной маркетинговой системе кооперация является главным образом следствием экономической власти одного из участников канала. Другими словами, один из участников признается на неформальной основе капитаном канала. Обычно этот участник обладает наибольшими ресурсами для инвестирования в управление каналом и выполняет функции, которые обеспечивают лояльность других его участников. Например, Kraft General Foods Corporation разработала программное обеспечение, которое измеряет товарооборот у розничных торговцев и которое должно резко увеличить их прибыли. Отслеживая информацию, многие сети супермаркетов берут на себя роль капитанов каналов, — информация выступает основой их власти.

Договорная вертикальная маркетинговая система предлагает нечто среднее между дорогостоящей корпоративной системой и относительно слабо контролируемой администрируемой. При таком подходе участники канала заключают юридическое соглашение, которое определяет права и обязанности сторон. Этот вид вертикальной маркетинговой системы развивается самыми высокими темпами. Наиболее распространенной его формой является система франшизы. За определенную плату получатель торговой привилегии (франшизы) покупает право продавать товар обладателя торговой привилегии. При этом оговариваются особые условия, как-то устанавливается, что товар (услуга), как и их продвижение, осуществляются только от имени и с разрешения фирмы, устанавливается также обязательность ношения фирменной одежды. Эти условия призваны обеспечить универсальный имидж фирмы и единый уровень качества.

Рост франшизы просто поражает. Сегодня распределение продукции и услуг посредством франшизы ведут свыше 3000 компаний в 60 различных отраслях. На ее долю приходится третья часть всех продаж в розничной торговле (в денежном выражении), при нынешних темпах роста эта цифра может составить в 2000 году уже 50 процентов.²³ Что же служит причиной столь примечательной трансформации каналов распределения?

Привычных объяснений недостаточно. Обладатели торговых привилегий предлагают покупать франшизы под тем предлогом, что среди ее получателей банкротов не более 5 процентов. Но, согласно заявлению Руперта Барлетта, представляющему Форум франшизы, действующий при Американской ассоциации адвокатов: «В лучшем случае, у трети получателей франшизы дела идут очень хорошо, треть испытывает определенные финансовые затруднения, а еще треть находится в состоянии неустойчивого равновесия».²⁴ Высокий процент успеха получателей франшизы — это миф, который, конечно, идет на пользу компаниям, стремящимся продать торговые привилегии. Высокий риск организации нового дела без франшизы — это тоже миф. Принято считать, что 9 из каждых 10 таких предприятий терпят провал, но в исследовании, которое на сегодняшний день остается самым масштабным из когда-либо предпринятых, сообщается о 77 процентах действующих предприятий спустя три года с момента организации бизнеса." В действительности риск организации нового дела с франшизой или без нее примерно одинаков. Когда предприниматели могут покупать франшизы, основываясь скорее на мифах, нежели реальных оценках, главный вопрос заключается в том, почему потребители предпочитают такие предприятия. Все больше и больше потребителей голосуют своими бумажниками за франшизы, и самое правдоподобное объяснение этому — более высокое качество. В наше время, когда уровень обслуживания клиентов в общей массе опустился крайне низко, ситуация, при которой за прилавком магазина стоит заинтересованный собственник (и часто его супруга и дети), может в корне отличаться. Обладатель франшизы является менеджером, но это менеджер, который находится всегда на передней линии, который ежедневно общается с покупателями. Франшизная система организации более нацелена на покупателей, нежели централизованно управляемые сети, с которыми часто конкурируют такие предприятия. А в отличие от независимых магазинов, в которых управляющие находятся в непосредственном контакте с покупателями, у них есть преимущества на стороне логистики и экономии масштабов, сказывающиеся в сфере снабжения и рекламы. Возвышение франшизы — это малоизвестная страница истории революции маркетинга в Америке.

Правовые аспекты распределения

Компании, пытающиеся контролировать распределение собственных товаров, подвергают себя опасности нарушить антитрестовский закон Шермана, антитрестовский закон Клейтона или закон о Федеральной торговой комиссии. Чаще всего применяются четыре метода контроля — обычно их используют производители. Хотя ни один из них, сам по себе, не является противозаконным, любой могут посчитать таковым, если его результатом являются снижение конкуренции, создание монополии или ограничение торговли.

В ситуациях эксклюзивного распределения производитель запрещает дилерам работать с товарами конкурентов. Хотя не всегда сделки эксклюзивного характера противозаконны, они тяготеют к таковым, если соглашение заключается между очень крупной компанией-производителем и мелким дилером. В таких случаях власть производителя рассматривают как препятствие торговле. Эксклюзивные сделки также признаются незаконными, если производитель доминирует на данном рынке, обладая на нем наибольшей долей. Когда эксклюзивный контракт в действительности лишь усиливает конкуренцию, например, если производитель представляет собой небольшую фирму и/или только недавно образовался, — суды обычно благосклонно смотрят на такого рода сделки.

Выбор дилеров связан с определением тех из них, которым производитель будет продавать товар, лишая такой возможности других. Верховный Суд США в 1919 году подтвердил за производителями право выбирать организации и индивидуумов, кому продавать товар — если только в их намерения не входит создание монополии. Одновременно суды указывают на то, что поставки дилерам не могут быть прерваны из-за того, что дилеры работают с товарами конкурентов.

В случае принятия связывающих соглашений производитель принуждает дилера покупать другие товары за право гарантированной продажи ему товара, в котором тот испытывает сильную необходимость, — либо, как минимум, принуждает воздерживаться от закупок товара из других источников. Обычно такие соглашения признаются нарушающими антитрестовское законодательство. Законными они считаются в тех случаях, когда на рынок пытается выйти новая фирма, когда производитель пытается таким образом сохранить должный уровень качества или когда эксклюзивный дилер выбирается для того, чтобы работать с полным ассортиментом товаров производителя.

Производители применяют также принципы выделения исключительных территорий, в пределах которых дилерам разрешено обслуживать покупателей. Если такие соглашения снижают уровень конкуренции и ограничивают торговлю, они могут быть признаны незаконными. Как правило, судебные органы стремятся к тому, чтобы усилить конкуренцию между посредниками, работающими с одной торговой маркой.

Пока мы рассматривали каналы распределения как бы со стороны, как смотрит на них менеджер, разрабатывающий стратегию распределения. Однако полезно спуститься на более низкий уровень и поближе рассмотреть сферу розничной торговли, поскольку этот аспект канала распределения столь значителен по своим масштабам и важности, что является предметом особого интереса очень многих компаний.

Розничная торговля

Stew Leonard's представляет собой специализированный бакалейный магазин в Норуоке, штат Коннектикут. Это — не заурядный, продуктовый магазин. С\$115 миллионами годового дохода, или \$3470 на один квадратный фут торговых площадей он, наверное, является рекордсменом. Большой объем продаж не связан с широким выбором товаров; в действительности, магазин работает только с 800 наименованиями, тогда как типичный гастроном имеет 2-3 тысячи наименований. Вместо этого магазин продает больше единиц каждого товара, которым располагает, просто потому, что они лучше. История, рассказанная журналисту Стью Леонардом-младшим, который недавно принял на себя управление магазином из рук отца, поясняет философию, которая сделала магазин уникальным явлением:

Пару лет назад Стью-младший и его брат Том с еще несколькими менеджерами магазина готовились к встрече с высокопоставленным и высокооплачиваемым консультантом. Стью-старший не мог присутствовать на встрече, поэтому Стью-младший спросил его по телефону, какой вопрос тот считал наиболее важным для обсуждения. «Вчера я купил немного кукурузы, — ответил Стью-старший, — вечером поужинал; и она оказалась не совсем сладкой».

Стью-младший мягко возразил отцу: «Но это будет встреча другого характера, папа. Мы же говорим

о стратегии, мы говорим о сбытовой политике. Не хотел бы ты напомнить мне о чем-то действительно важном?»

«Да. Кукуруза. Она не такая сладкая и сочная, какой должна быть».

После этого, вспоминает Стью-младший, они перешли в беседе к вопросу, как организовать доставку кукурузы в тот же день, когда ее убирают в поле. И постепенно «мы пришли к полному пересмотру системы перевозок грузовым автотранспортом, а фермеры должны были начинать сбор кукурузы в более ранние часы. Но у нас в продаже появилось свежесобранное зерно».

Более ограниченный отбор означает, что магазин закупает значительные объемы того, что продает, получает хорошие цены на товар и обладает достаточной силой, чтобы требовать от поставщиков хорошего качества. Чтобы продавать зерно лучшего качества, магазин должен убедить фермера начинать сбор рано утром и изменить его поставку таким образом, чтобы свежесобранное зерно могло быть немедленно погружено в грузовик и доставлено в магазин. Даже при такой организации свежая кукуруза не поступит в магазин раньше 10 часов утра, но можно будет быть уверенным, что магазин продаст теперь намного больше, чем другие, до которых кукуруза добиралась несколько дней. Благодаря этому Stew Leonard's имеет возможность продавать зерно лучшего качества, не платя более высокой цены. Секрет магазина в том, что, говоря словами Стью-старшего, покупатели «приходят сюда, чтобы сэкономить деньги на хорошем товаре». Лучшее качество по лучшей цене — выигрышная стратегия, но осуществима она лишь тогда, когда вы стремитесь внедрить новое, по-новому организовывать производственно-технологические процессы. И еще необходимо лучшее (если сравнивать с конкурентами) понимание того, чего хотят покупатели.

При анализе проблемы разработок продукции говорилось о том, что производители предлагают бакалейным магазинам с каждым годом все больше товаров. Это «безумное расширение торговых марок», на которое жалуются руководители компании Campbell, наряду с огромным числом действительно новаторских попыток с годами привело к невероятному разнообразию выбора. Но выиграло ли от этого качество? Возросла ли реально стоимость, доставляемая потребителям? Наш рассказ про Стью Леонарда позволяет в этом усомниться. Как поясняет Джозеф Палмер, владелец Palmers Supermarkets в окрестностях Стэм-форда, штат Коннектикут, «нам не нужны 16 ароматов витаминных батончиков. Изобилие выходит из-под контроля».² Съездив в Норуок, он выяснил бы, как розничные торговцы могут обрести контроль над процессом отбора и проводить стратегию, основанную на высоком уровне качества товара, в отличие от общераспространенной стратегии бакалейных магазинов, основанной на изобилии товаров.

Розничная торговля включает в себя все виды деятельности, связанные с продажей товаров и услуг конечным потребителям. Розничные торговцы имеют право сказать: «Доллар начинается здесь», поскольку продажа товара через розничную сеть дает начало серии платежей в обратном направлении по каналу распределения. Так как он продает товары конечному участнику канала, потребителю, розничный торговец находится в самой выгодной позиции с точки зрения возможности понять конкретные желания и нужды отдельно взятого рынка, которые приводят в движение всю систему производства и распределения.

Обычно, говоря о рознице, мы представляем себе торговых посредников, владеющих магазинами. Но можно представить себе на их месте и учителей, юристов, консультантов, врачей или дантистов. Не всем, оказывающим услуги или продающим в розницу, нужны для этого магазины. Мы покупаем газеты в киоске, чистим обувь на углу улицы, покупаем хот-дог или шарик у уличного продавца. Торговый представитель Магу Кау, который приходит к нам в дом, — розничный торговец, как и маркетолог, собирающий заказы по почте. Любой, кто продает товары или услуги конечному потребителю, как бы он ни назывался, действует в сфере розницы. Больница выступает таковой по отношению к своим пациентам. Колледжи — это розничный образовательный бизнес; и такие организации, как благотворительные фонды, похоронные бюро и церкви, попадают в эту же категорию. Сфера розничного бизнеса, таким образом, является очень широкой.

Мы уделили особое внимание получению выгоды времени и места, обеспечиваемой функцией розничной торговли. Но розница обеспечивает и возможность владения. Когда розничный торговец предлагает ассортимент, соответствующий желаниям потребителей, и цены, находящиеся в соответствии с воспринимаемой стоимостью, он поощряет клиентов делать покупку, тем самым получая ценность обладания товаром. Розничные торговцы услугами — парикмахеры-стилисты, страховые агенты, ландшафтные архитекторы предлагают еще больше. Они доставляют ценность формы, наряду с прочими ранее перечисленными. Такие торговцы действительно неотделимы от своих «скоропортящихся» товаров. Их услуги продолжаются столько времени, сколько требуется на их оказание, их невозможно осуществить в отсутствие продавца.²⁸ Более того, ввиду того, что услуги носят неосознаваемый характер, контакт между клиентом и продавцом становится по большей части

основой доставляемой последним ценности формы.²⁹ Опрятный вид грузовичка Chemlawn, удобряющего ваш газон, личность агента, работающего на Hertz, внешний вид буклета *H8R Block* с подготовленными для вас формами налоговых документов — все эти характеристики влияют на ваше восприятие товара/услуги. Торговцы услугами должны придирчиво следить за деталями, чтобы иметь возможность доставлять своим клиентам такую ценность формы, которую те ожидают получить.

Для развития воображения

Если туфли вам не подходят, примерьте одну из остальных 3999 моделей!

Представьте здание размером со стадион, заполненное до крыши, проход за проходом... кроссовками! Гм, идея кажется безумной. Но почему бы и нет? Сегодня люди помешались на кроссовках, а непрерывные разработки новой продукции лидерами отрасли, такими, как Nike и Adidas, делают возможным накопление бесконечного разнообразия этих товаров.

Именно такова формула, по крайней мере, для Sneaker Stadium Inc., чье ампула специалисты маркетинга обычно называют «супермагазином товаров одного вида». Это формула компании Staples, но уже не из области канцелярских товаров, а спортивной обуви. И поскольку предполагается, что кроссовки — вещь более занимательная, чем канцтовары, в магазине Sneaker Stadium есть испытательная беговая дорожка, баскетбольная площадка и другие аттракционы. Идея состоит в том, чтобы сделать такие точки, как Sneaker Stadium с его 31 тысячью квадратных футов площадей в г. Парамусе, штат Нью-Джерси, местом, куда устремляются желающие заняться тщательным выбором товаров — куда можно отправиться вечером в поисках развлечений и основательных покупок.

Что на очереди? Супермагазины пинг-понга? Вряд ли. Но если нам удастся это вычислить, мы перестанем писать книги и спешно займемся бизнесом в сфере розничной торговли!

Современные стратегии розничной торговли

В прошлом розничные торговцы принимали роль «снабженцев»; они закупали товары для потребителей, проживающих в их местности. Но в конце 1970-х годов в розничной торговле наступила «эра позиционирования». Предприятия розничной торговли начинают определять себя в терминах обслуживаемого сегмента рынка. Первоначально такая сегментация основывалась на демографических переменных; но сейчас, похоже, одерживает верх сегментация по стилю жизни. Торговые компании стремятся создать определенный имидж, подобрать товарный ассортимент и создать общее ощущение, ориентированное на четко определенный целевой рынок.³¹ Wal-Mart, например, таким образом сформировал ассортимент, торговый персонал и внутрифирменную политику, что его предприятия отражают стиль жизни небольших городков сельской Америки. А в предыдущей главе мы видели, как фирма Kmart пыталась поменять для себя целевой рынок, проводя торговую стратегию с повышением.

Напротив, другие розничные торговцы превратились в специализированные магазины с узким набором товаров и разнообразием ассортимента внутри вида. Компании The Gap, Toys'R Us, B. Dalton и Radio Shack могут служить примерами. Помимо этого имеются многочисленные образцы подходов, выбирающих промежуточные значения между стратегией торговли широким ассортиментом товаров массового спроса и стратегией специализированного магазина. В оставшейся части главы мы рассмотрим некоторые варианты стратегического выбора, доступного современным торговым компаниям.

Стратегия ценности

Розничный торговец, принимающий стратегию ценности, стремится предложить в целом более качественные товары по более низким ценам, нежели его конкуренты. Хотя ценовая конкуренция является излюбленной стратегией торговли уже очень долгое время, она приобрела еще большее значение начиная с 1970-х годов, характеризовавшихся высоким уровнем инфляции. Недавний экономический спад также способствовал возвышению розничных торговых предприятий типа дисконтных. Сегодня потребители осторожны и очень чувствительны к ценам, стремясь получить максимум того, чем могут владеть за свои деньги. Примерами являются компании Costco, Sam's и

Price. Эти клубы оптовиков дают потребителям возможность покупать товары ведущих торговых марок по ценам, находящимся на нижнем пределе.

Стратегия эффективности

Американцы ценят свое время, и многие магазины извлекают из этого выгоду. «Место» в четырех «Р» маркетинга модно рассматривать как своевременность размещения товаров в пространстве. Магазины общедоступных товаров стремятся быть ближе к потребителю. Супермаркеты делают упор на возможности осуществления покупок за один раз и в одном месте. Торговля по каталогам и по почтовым заказам соединила в себе компьютерные технологии, телефонную связь и кредитные карточки ради того, чтобы минимизировать усилия, необходимые покупателю при совершении покупок. Каталоги и демонстрационные залы сокращают время, необходимое потребителю для поиска желаемой вещи. В будущем мы, наверное, станем свидетелями роста видеопокупок (покупка, совершаемых пользователями компьютера), а также покупок с применением видеокаталогов, интерактивного кабельного телевидения, телетекстов в сети широкого телевидения, заказов по телефону.

Стратегия персональных контактов

В современных США потребители все более озабочены собственным благосостоянием и качеством жизни. Такие потребители предпочитают персональное и квалифицированное обслуживание разбирающимися в деле специалистами. Nordstrom идет навстречу пожеланиям своих клиентов, осуществляя адресные телефонные звонки и собирая объемные базы данных, содержащих подробную информацию о вкусах и предпочтениях каждого клиента. Другие торговцы следуют этой стратегии, предлагая широкий выбор услуг. Например, Abraham and Strauss имеют отдел, называемый «Деловой офис», в котором квалифицированные консультанты помогают женщинам-руководителям принимать решения о своем гардеробе. Компания Stew Leonard's известна тем, что ее достаточно многочисленный персонал хорошо обучен и всегда готов помочь.

Стратегия ощущений

Некоторые торговые предприятия делают акцент на самом процессе покупок, на связанных с ними ощущениях. Сопутствующая этому атмосфера играет большую роль. Волнующая обстановка и возбуждение передаются посредством специально организуемых мероприятий, демонстраций, подчеркнутыми архитектурными и световыми эффектами. Сеть лондонских универмагов Harrod's использует для демонстрации выставленных образцов живые модели. Они стоят неподвижно примерно 30 секунд, затем производят легкое движение. Появляется эффект неожиданности. Stew Leonard's, чтобы привнести определенное настроение в продажи молочных продуктов, использует механическую анимационную модель коровы.

Будущее розничной торговли

Мы рассмотрели ряд современных тенденций в сфере розничной торговли. Но что ожидает нас в будущем? Теория, которая известна как колесо розничной торговли, по-видимому, навеяна именно этими тенденциями последнего времени.³³ Она утверждает, что любое крупное нововведение в розничной торговле проходит определенный цикл. Сначала его оценивают скептически, но со временем оно берет верх, обычно за счет того, что позволяет снизить цены. Например, когда-то, на рубеже уходящего века, нововведениями, основанными на низких затратах и высоком товарообороте, были универмаги, пришедшие на смену обычным магазинам и прочим мелким торговцам в розницу. Первые универсальные магазины были простыми по устройству и достаточно редкими. Но со временем они расширили свои услуги, что повлекло рост издержек, — и появились дисконтные магазины. На нынешнем этапе развития они добавляют все новые услуги, и что же мы видим? Идет новая волна дисконтных магазинов, торговых центров производителей, магазинов при крупных складах и магазинов сниженных цен (рис. 11.5).

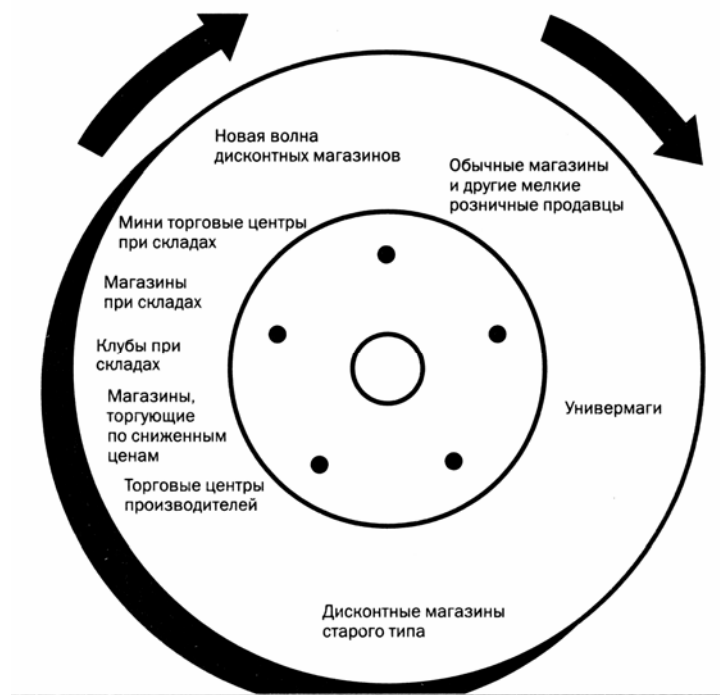


Рис. 11.5. Колесо розничной торговли

Легко представить себе поступательное движение, основанное на стратегии ценности, когда более крупные и экономичные магазины при складах постепенно замещают другие формы торговых предприятий. Однако успех Stew Leonard's противоречит этой тенденции, и можно предположить, что колесо скоро повернется в ином направлении. Притягательная сила качества, бесспорно, может быть успешно применена теми торговцами, кто предрасположен более всего прислушиваться к своим покупателям и творчески подходить к ведению операций. В конце концов, почему бы всем гастрономам не торговать сладкой кукурузой?

Оптовая торговля и физическое распределение

Оптовая торговля включает все виды посреднической деятельности по продаже товаров розничным торговцам; предприятиям в сфере промышленности, торговли, сельского хозяйства, учреждениям социальной сферы, профессиональных услуг; или другим посредникам в сфере оптовой торговли. Обобщая, можно сказать, что любая сделка между одним производителем или посредником и другим производителем (посредником) относится к разряду оптовых. Таким образом, розничный торговец, который продает салфетки ресторану или карандаши и бумагу другому розничному торговцу, совершает оптовую сделку. Точно также, торговый представитель производителя, продающий офисное оборудование в частную клинику или другому специалисту, занимающемуся частной практикой, осуществляет оптовые операции.

Оптовая торговля представляет чрезвычайно важную часть канала распределения. Без оптовиков их функции пришлось бы брать на себя другим участникам канала. В некоторых случаях это просто невозможно. Например, многие мелкие розничные торговцы попросту не сумели бы выжить, если бы попытались выполнить самостоятельно все те функции, которые выполняют крупные сети. Если бы не было оптовиков в торговле продовольствием, бакалейная и гастрономическая торговля ограничилась бы магазинами в системе крупных сетей, которые в состоянии выполнять функции оптовой торговли. Stew Leonard's оказался бы без работы.

В целом оптовая торговля играет очень важную роль в американской экономике. Об оптовиках нередко говорят как об управляющих запасами в национальном масштабе. Оптовые операции «помогают экономике приспособляться как в периоды быстрого роста, так и в периоды спада деловой активности, ввиду их способности быстро реагировать на изменения спроса и предложения».³⁴

Мы уже видели, что оптовики оказывают целый набор различных услуг. В действительности они подходят к бизнесу именно с таких позиций — оказания услуг, а не просто поставки товаров. В числе

функций, выполняемых оптовиками, закупки и продажи, распределение, складирование и финансирование (рис. 11.б). Как правило, оптовый торговец выполняет их эффективнее, нежели производитель либо розничный торговец.

Услуга	Покупателям	Поставщикам
Покупка	V	
Разбивка крупных партий товаров	V	
Складирование	V	V
Транспортировка	V	
Финансирование	V	V
Управленческие услуги	V	
Обеспечение информацией о товаре/рынке	V	V
Принятие титула собственности на товары	V	
Продажи и продвижение		V
Взятие на себя риска		V

Рис. 11.б. Услуги, оказываемые оптовиками

В настоящее время в США действуют полмиллиона оптовых посредников. Примерно пять миллионов американцев работают на оптовых посредников в качестве наемных работников.³⁰ Всех посредников можно разделить на три большие категории: торговцы-оптовики, агенты и сбытовые службы компаний, производящих товары и услуги.

Оптовые торговцы

Оптовые торговцы составляют самый значительный сегмент бизнеса оптовой торговли, как в смысле численности, так и объема продаж. На их долю приходится 81 процент общего числа посредников в этом бизнесе и 58 процентов объема оптовой торговли в США. У них есть две отличительные особенности. Они приобретают товары в собственность, которыми затем торгуют, и являются независимыми владельцами деловых предприятий.

Агенты-посредники

Агенты-посредники и брокеры составляют вторую по значимости группу оптовых посредников. Их основное отличие в том, что они не приобретают товары в собственность. Главная функция агента или брокера заключается в том, чтобы свести вместе покупателей и продавцов и способствовать обмену. Они оказывают меньшее разнообразие услуг в сравнении с другими оптовиками и обычно работают за комиссионное вознаграждение.

Агенты могут быть очень полезны мелким производителям, для которых выполняют функцию продаж. Это позволяет производителям сократить свои издержки. Обычно агенты специализируются на определенном типе клиентов или определенных товарных рядах. В большинстве случаев они формируют достаточно обширную клиентскую базу в пределах определенного географического района.

Агенты изготовителей продукции — наиболее часто встречающийся тип агента. Эти независимые торговые представители работают одновременно на нескольких изготовителей товарных рядов, хотя и связанных между собой, но не конкурирующих. Агенты получают комиссионные с каждой продажи. Одно из главных преимуществ использования этого вида посредничества в том, что таким образом издержки, которых стоит посещение клиента, распределяются на большое количество товаров. Агенты могут добавить к исходным дополнительные товарные ряды без особых усилий, поскольку уже располагают соответствующей клиентской базой.

Чтобы добиться экономии издержек при использовании агентов, изготовители должны поступиться частью своего контроля над сбытом товаров.

По этой причине Apple Computer однажды произвела радикальные изменения в своей системе распределения: ликвидировала сеть представителей и создала на ее месте службу из 400 человек торгового персонала в штате компании. Она также сформировала вторую группу торгового персонала, которая концентрирует усилия на особых рыночных нишах, таких, как рынок организаций в сфере бизнеса и образования. Как отмечал один аналитик, «Apple хочет удалить лишние звенья в маркетинге и подобраться поближе к дилерам.... Это важно. Это позволит компании осуществлять более плотный мониторинг за продажами, получать от дилеров информацию, питающую их

маркетинговые стратегии, и точнее проводить замеры, необходимые для определения темпов отгрузки продукции и номенклатуры запасов».⁸⁶

Отделения оптовой торговли изготовителей

Отделения оптовой торговли и сбытовые конторы изготовителей — третий основной тип оптовых посредников. Это подразделения оптовой торговли, которыми владеет и управляет изготовитель. Но они отделены от производственных предприятий изготовителя. На их долю приходится 9 процентов общего числа организаций оптовой торговли и 31 процент объема продаж. Причиной создания сбытовых отделений является стремление увеличить продажи, улучшить управление запасами и ускорить продвижение товаров. Относительный успех сбытовых организаций объясняется тем, что обычно изготовители создают их для работы на лучших из обслуживаемых ими рынков.

Стратегические проблемы оптовиков

Опрос, проведенный недавно среди дистрибьюторов, выявил пять основных проблемных областей. Первая — нестабильные экономические условия, то есть опасения по поводу роста процентных ставок, отложившаяся в памяти инфляция, закрытие предприятий и бюджетные дефициты. Следующей называлась проблема, стоящая и перед розничными торговцами, — сильная конкуренция среди дистрибьюторов. Респонденты отмечали в качестве ее отличительных признаков частые нарушения этики, интенсивную ценовую конкуренцию и слишком большое число дистрибьюторов на одной территории. Третья проблема, беспокоящая оптовиков, — высокие издержки, связанные с посещением клиентов, включая и должностные оклады, и расходы по эксплуатации автомобилей, и оплату расходов торгового персонала. Это ставит в повестку дня внесение изменений в торговую практику дистрибьюторов.

Снижение производительности труда персонала — еще одна проблема, которая стоит перед оптовиками. Она отражается на их прибыли, поскольку ведет к росту производственных расходов. Наконец, в ответах респондентов часто упоминались отношения изготовитель — дистрибьютор. Оптовики вступают в конфликт с изготовителями продукции по таким вопросам, как возврат нереализованной продукции и скидки. В большинстве случаев реальной причиной конфликтов является плохая двухсторонняя коммуникация.

Стратегически значимым инструментом решения части этих проблем является компьютеризация. Как и розничные торговцы, оптовики переходят к широкому применению компьютеров и автоматизации. Все больше и больше оптовиков применяют эти технологии для управления запасами и контроля за издержками, при проектировании складов и магазинов, а также находят им массу других применений. Сегодня говорят о том, что в ближайшие десятилетия оптовики войдут в информационный бизнес наравне с бизнесом распределения товаров и услуг. Как поясняет представитель оптовой торговли, «важно наладить учетные операции по розничным торговцам, услуги по управлению запасами, накопление информации по ценам и программную поддержку этих операций».

Совсем недавно оптовики размещали заказы на товары, используя почту либо телефон. Сегодня свыше 40 процентов заказов на продовольственные товары поступает через электронные устройства непосредственно по системе заказов оптовиков — производитель либо опосредованно, через компьютерный расчетный центр. Например, National Wholesale Drug Association в союзе с Informatics Clearinghouse создали систему размещения заказов, названную ORDERNET. В этой системе все заказы от розничных торговцев или оптовиков объединяются вместе. Ежедневно в определенные часы на компьютер каждого изготовителя продукции из ORDERNET поступают заявки на покупку по соответствующей номенклатуре. Такая система значительно сократила время, необходимое для размещения заказов.

Автоматизация складов представляет собой другое стратегически важное направление. Оптовый торговец продовольствием, компания Fleming, инвестирует крупные средства в это направление. Fleming израсходовала \$30 миллионов, чтобы построить компьютеризованные складские помещения. Заявки различных супермаркетов сортируются по видам товаров (хлопья к завтраку, консервированные овощи и т.д.). После завершения классификации работник склада может отобрать весь необходимый товар за одну поездку в определенный сектор склада. Fleming также установила систему лазерных сканнеров, способную распознать нужный товар, например коробки с зеленым горошком, и отправить их к соответствующим погрузочным терминалам для отправки различным

розничным торговцам.

Физическое распределение

Мы подробно рассмотрели различные составляющие канала распределения, посредников, выполняющих связующую роль между производителем продукции и конечным потребителем. И сосредоточили основное внимание на заключительном отрезке канала распределения — на розничной торговле. Выбор протяженности и состава участников канала представляет собой решение стратегического характера. Оно определяет общую схему того, как товар попадет в руки потребителей. Но работа по распределению еще не окончена: нужны реальные действия, приводящие к физическому перемещению товаров по каналу распределения.

Система физического распределения отвечает за фактическое перемещение товаров таким образом, чтобы достичь цели получения выгоды от времени и места. Цель физического распределения сконцентрирована в такой формулировке Роберта Вудрафа, последнего президента компании Coca-Cola: «Наша политика состоит в том, чтобы «Кока-кола» всегда находилась на расстоянии вытянутой руки от желания». Эффективная система физического распределения способна дать компании значительные конкурентные преимущества: обследование 216 агентов промышленных фирм по закупкам показало, что в их решениях физическое распределение шло вторым по значимости, уступая только качеству.

Экономическая значимость физического распределения внушает благоговейный страх. На его долю приходится самая большая доля маркетинговых издержек — около 20 центов с каждого заплаченного вами доллара идет в оплату физического распределения. Оно составляет около 16 процентов ВВП. Однако издержки сильно колеблются по отраслям. Например, в пищевой промышленности на их долю приходится около 30 процентов каждого доллара, заплаченного покупателями. В текстильной и деревообрабатывающей отраслях — только шестая часть цены товаров.

Физическое распределение служит тому, что нужные товары всегда доступны покупателям, которые хотят их получить, — в нужное время и в нужном месте. Общее предназначение можно обобщить одним словом: обслуживать. Это относится к распределению услуг точно так же, как и товаров.

В решениях, касающихся физического распределения, следует руководствоваться стратегией. Она должна отражать общую маркетинговую стратегию компании. В то же время она должна сочетаться и со всеми другими направлениями деятельности комплекса маркетинга. Например, недорогие товары, приобретаемые в результате импульсных решений, с большими бюджетами на рекламу, нуждаются в широком покрытии и, таким образом, им нужен максимальный контакт с потребителями на уровне розничной торговли. Поэтому стратегия физического распределения этих товаров должна обеспечить в первую очередь наличие товара всюду, где он может потребоваться. Протяженный канал распределения может нуждаться в поддержке сразу многих складов, в быстрой и частой транспортировке, в четкой обработке заказов. Компаниям массовых потребительских товаров в упаковке, таким, как Procter & Gamble, Frito-Lay и Kraft General Foods, хорошо известна ценность такой стратегии.

Предсказание спроса

Ключом к эффективному и экономичному продвижению товаров через систему физического распределения является правильное предсказание спроса на эти товары. Неточное предсказание грозит накоплением товаров в избыточном или недостаточном количестве в промежуточных звеньях системы распределения, что может повлечь существенное снижение величины полученной прибыли. Таким образом, правильное предсказание уровня спроса критически важно для управления потоком товаров, перемещающихся по распределительной системе.

Обработка заказов

В каждом пункте обмена в системе распределения потребности следующего участника канала выражаются путем размещения заказов на товары. Так, розничный торговец делает заказ на пополнение своих запасов оптовику, который, в свою очередь, заказывает товары взамен уже проданных у дистрибьютора или изготовителя товара, и так далее по всему каналу к началу цепи. Насколько гладко продвигаются товары между участниками канала распределения, зависит от того, насколько четко и быстро обрабатываются поступающие заявки в каждом звене этой цепи. Процесс

состоит из множества рутинных конторских операций, на которые может уйти много времени с большой вероятностью ошибок и задержек.

Некоторые фирмы добились серьезных конкурентных преимуществ, инвестируя в компьютеризованные системы обработки заказов. Bergen Brunswick, базирующийся в Лос-Анжелесе дистрибьютор продаваемых без рецепта лекарств и медицинских принадлежностей, предлагает своим клиентам — розничным торговцам — пользоваться компьютерной программой размещения заказов, которая позволяет ускорить процессы, связанные со сбором заявок и выполнением заказов. Whirlpool Corporation, являющаяся крупным продавцом бытовой техники, применяет компьютеризованную систему, которая позволяет дистрибьютору подсоединяться к ней непосредственно из демонстрационного зала дилера, чтобы получить самую последнюю информацию о запасах, производстве и датах отгрузки. Заказы принимаются мгновенно, и товары часто могут быть доставлены непосредственно розничному торговцу, минуя склад дистрибьютора. Тем самым экономятся время и деньги, и устраняется возможность повреждений при складских операциях.

Управление запасами

Товары следует хранить таким образом, чтобы можно было исправить, сгладить любые неточности, которые могут обнаружиться в сделанном прогнозе спроса. Хранение товаров, т.е. управление запасами — это возможность гарантировать себя от неспособности удовлетворить спрос. Это дорогостоящий вид деятельности, поскольку он включает затраты на аренду складских помещений, складские операции, страхование, потери, связанные с устареванием товара. Издержки можно снизить, сократив запасы, но в этом случае продавец подвергается риску потерять часть продаж из-за того, что товара нет в наличии. В идеальной ситуации спрос на товар предсказан правильно, и запас можно наращивать в тот момент, когда на него появляется спрос. В реальной действительности специалист по маркетингу вынужден балансировать между увеличением затрат, связанных с хранением запасов, и потерями, которые он понесет, если продажи окажутся ниже тех, что могли бы быть.

В начале главы, как вы помните, мы писали, что Toyota и другие японские производители разработали новый подход к управлению запасами. Эта концепция, названная «точно в срок», предполагает закупки небольшими партиями, чтобы снизить затраты, связанные с хранением запасов и операциями с ними. Поставки должны осуществляться в те моменты времени, когда они необходимы в производственном процессе.⁴ Применение такой системы ведет к уменьшению размера заказываемых партий товара, сокращению промежутков времени между поставками, к необходимости жесткого соблюдения графика поставок, сокращению и обязательности соблюдения срока выполнения заказов и необходимости постоянно поддерживать высокое качество товаров. Закупки точно в срок используются дилерами Toyota, а также применяются для снижения уровня запасов в самом производстве. Но в США они еще не получили широкого распространения.⁴³ Чтобы иметь результат от внедрения системы, фирме необходимо изменить производственный процесс. Подход требует поддержания жесткого производственного графика, настойчивости в обеспечении производства материалами высокого качества, максимально упрощенных складских операций и снижения уровня запасов. Все перечисленные особенности сопряжены с риском остановки производства, сбоев в работе конвейера.

Хранение

Эта деятельность охватывает определение объема, количества и размещения помещений для содержания запасов. Участники канала имеют возможность при хранении запасов выбирать между оптовыми складами частного и общего пользования. Оптовые склады частного пользования находятся в собственности и под управлением тех, кто является их пользователем. Складами общего пользования владеют независимые контрагенты, которые сдают площади в аренду различным участникам канала распределения. Поскольку склады общего пользования не требуют крупных инвестиций со стороны продавца, запасы можно увеличивать, арендуя дополнительные площади по мере необходимости. Это особенно подходит фирмам, торгующим товарами, спрос на которые подвержен значительным колебаниям. Издержки в расчете на единицу товара на общественных складах также ниже, поскольку постоянные издержки распределяются на большое число пользователей.⁴

Наблюдается тенденция сдвига от хранения товаров к их перемещению. Во многих случаях на смену

оптовым складам пришли распределительные (дистрибьюторские) центры. Они представляют собой модернизированные складские комплексы, приспособленные к приему заказов и доставке товаров. Автоматизированное оборудование и компьютеризованные системы учета запасов позволяют фирме быстро реагировать на нужды клиентов. Caterpillar Tractor имеет распределительный центр, содержащий 60-дневный запас более 200 тысяч единиц запасных частей. Компьютерная сеть связывает между собой дилеров и объекты, на которых имеются запасы продукции и запасных частей по всему миру. В распределительном центре Levi Strauss 48 тысяч различных единиц хранения поступают с десяти промышленных предприятий в США и отгружаются 17 тысячам розничных торговцев в Америке, а также торговцам в 70 странах мира. Eastman Kodak держит свой распределительный центр в районе Чикагского аэропорта О'Хара, откуда его товары могут быть доставлены за считанные часы в любую точку мира.

Защитная упаковка

Поскольку повреждение товаров в любом звене распределительной системы вызывает нарушение равномерного движения товарного потока, менеджеры распределительной системы уделяют большое внимание защитной упаковке. Упаковки и контейнеры, используемые при отправлении грузов, должны соответствовать системе переработки грузов и компактно размещаться внутри транспортного средства, чтобы свести к минимуму транспортные издержки. Грузоотправители должны знать, что некоторые способы транспортировки имеют особенности, не позволяющие перевозить те или иные грузы без соответствующей защитной упаковки. Например, летом в железнодорожных вагонах температура бывает очень высокой, тогда как при перевозке самолетами грузы подвергаются воздействию очень низких температур. Многие виды товаров при такой транспортировке требуют термической защиты.

Транспортировка

Еще одно важное решение, касающееся физического распределения, — определение способа транспортировки груза при проведении товаров по распределительной сети. Законодательство выделяет четыре типа транспортных компаний: общего пользования, перевозчики по контрактам, частные перевозчики и перевозчики, на которых не распространяются требования нормативных актов.

Транспортные организации общего пользования обслуживают население, перевозя товары по утвержденному расписанию и согласно нормативным актам и стандартам, установленным правительственными ведомствами. К этому типу относится большая часть транспортных компаний, осуществляющих перевозки между штатами. Перевозчики по контрактам — это независимые фирмы, соглашающиеся на перевозку определенного количества груза в оговоренный пункт назначения по договорной цене. Многие перевозчики по контрактам специализируются на определенных грузах: например, компании, перевозящие домашнее имущество, и компании, перевозящие легковые автомобили. Частные перевозчики — компании, являющиеся собственниками перевозимых ими грузов. Компания нанимает в свой штат водителей и либо приобретает в собственность, либо арендует транспортные средства. Так, крупные сети гастрономов обычно владеют собственным парком грузовиков. Компании-перевозчики, на которые не распространяются требования нормативных актов, как говорит само название, выведены из-под требований федеральных и штатных нормативных актов, регулирующих транспортные перевозки. Обычно это компании, занятые перевозками переработанной сельхозпродукции, в большинстве случаев грузовым автотранспортом.

В пределах этих четырех типов перевозчиков различают пять способов перемещения грузов: по железным дорогам, автотранспортом, трубопроводным, водным и воздушным путем. Чтобы сопоставить различные способы перевозки грузов, как правило, их оценивают по шести параметрам: время доставки от двери до двери (скорость), количество обслуживаемых географических пунктов (доступность), реальная готовность выполнить заказ своевременно (надежность), способность перевозить те или иные грузы (грузоподъемность), количество доставок, возможных в течение дня (частота), и затраты в расчете на тонно-милю (затраты).

Основная цель физического распределения — обеспечить доступность необходимых потребителям товаров, как только они того пожелают, то есть в нужном месте и в нужное время. Но у этой общей цели имеется несколько сторон, которые следует рассмотреть подробнее.

Доступность

Главная цель физического распределения — обеспечить доступность товаров. Доступность — ключевая характеристика любого товара, хотя эта характеристика часто принимается менеджерами и потребителями как сама собой разумеющаяся. Поставщики в каждом звене системы распределения должны предвидеть спрос и быть в состоянии доставить клиентам все заказанные ими наименования товаров. Насколько это им удастся, зависит от точности сделанных прогнозов. Когда какой-либо участник канала оказывается без товара, потребители испытывают неудовлетворение и вынуждены либо обращаться к другому источнику, либо дожидаться, пока произойдет пополнение запасов поставщика. В любом случае уровень обслуживания не соответствует их ожиданиям и желаниям.

Точное исполнение заказа

Мало что может сравниться с головной болью, которую доставляет получателю прибытие груза, который не соответствует ожиданиям. Это может быть вызвано ошибками при выписке ордеров на выполнение заказа, при их получении, при выполнении заказа. Часто сами потребители неверно указывают, что им нужно, особенно когда передают заказ по телефону. Ошибки случаются и при перенесении данных с ордеров на покупку на ордера на отгрузку, поскольку посредники могут неправильно интерпретировать систему заявок или документации других посредников.

Сохранность при доставке товаров

Физическое распределение требует относиться с вниманием ко всем тем действиям, которые могут привести к повреждению (порче) товаров — погрузочно-разгрузочным и складским операциям, упаковке, хранению, выбору способа транспортировки. Обычно более быстрая доставка имеет следствием и меньшие повреждения (порчу) товаров, но она и более дорогостоящая.

Быстрая и надежная доставка

В промежутке времени между осознанием потребности в товарах участником канала распределения и получением им этих товаров должны быть выполнены многие операции физического распределения. Выписка и передача ордера, его обработка, выполнение заказа и доставка груза — все это занимает время. Тесно связано с понятием скорости обслуживания и понятие надежности участника канала. Клиенты часто строят свои планы в предположении получения товаров согласно поданным ими заявкам. Но повышение скорости доставки и обеспечение надежности поставок ведет к более высоким издержкам. Например, компьютеризованная обработка заявок быстрее ручной обработки, а воздушный транспорт быстрее автогрузовых перевозок, но одновременно они и дороже. Поэтому участникам канала распределения необходимо точно знать нужды обслуживаемой клиентуры в смысле скорости и надежности поставок.

Подход к физическому распределению, основанный на учете полных затрат

К этому моменту мы выяснили две главные цели, на которые ориентируется система физического распределения. Прежде всего, это уровень обслуживания, который важен в силу того, что от этой характеристики зависит удовлетворенность как всех участников канала распределения, так и конечного потребителя. Но повышение уровня обслуживания дается ценой увеличения затрат. Таким образом, решения, касающиеся физического распределения, включают в себя определенный компромисс между минимизацией полных затрат в системе распределения и поддержанием удовлетворительного уровня обслуживания.

Определить, какой уровень обслуживания удовлетворительный — непростая задача. Фирма должна выяснить требования своих клиентов и сравнить уровни обслуживания, предлагаемые конкурентами. Потребители хотят своевременной доставки товаров в неповрежденном виде. Также их беспокоит возможность выполнения срочных заказов в случае необходимости. Иногда они рассчитывают, что система физического распределения возьмет на себя хранение запасов. Что касается конкурентов, фирме необходимо обеспечить обслуживание, по крайней мере, на том же уровне, что предлагают другие, но, сделав шаг вперед, можно добиться конкурентных преимуществ. Дополнительные

издержки обеспечения большего объема и/или более качественных услуг необходимо тщательно рассчитать. Анализ потребностей покупателей может показать, что лучшей стратегией является стратегия относительно невысокого уровня обслуживания, но осуществляемая по низким ценам. Предложение повышения уровня обслуживания по более высокой цене может оказаться еще лучшей стратегией. Фирмы все чаще принимают к руководству аргументацию Филиппа Кросби, утверждавшего, что «качество дается даром», и активно внедряют новшества с тем, чтобы повысить уровень обслуживания, не увеличивая затрат.

12. Продвижение Многоликий маркетинг

История в каждой паре,
или
Levi's. Они продолжают путь.

— *Альтернативные темы телевизионной рекламы,
предлагаемые рекламным агентством FCB для Levi Strauss'*

Представьте себе такую ситуацию. Вы являетесь высокооплачиваемым руководителем маркетинговой службы Levi Strauss и делаете заказ отделению агентства Foot, Cone & Belding (расположенному поблизости от штаб-квартиры вашей компании в Сан-Франциско) на разработку рекламной кампании стоимостью \$90 миллионов, призванной увеличить продажи джинсов Levi's. Почему? Потому что, хотя продажи джинсов на американском рынке в последние годы росли, ваша компания практически в этом не участвовала. (Например, тогда как общий объем продаж джинсов в 1996 г. увеличился на 10 процентов — до \$8,7 млрд. долл., продажи Levi's возросли всего на несколько процентов.) Налицо проблема жестокой конкуренции со стороны таких дизайнеров одежды, как Calvin Klein, Guess и Tommy Hilfinger. Наряду с вашими давнишними конкурентами из The Gap, они провели мощную общенациональную рекламную кампанию. Добавьте к этому недавно проведенные рекламные кампании, призванные утвердить на американском рынке джинсы таких марок, как J.C. Penney Co. и Sears, Roebuck & Co. Все это можно охарактеризовать как высокую рекламную активность конкурентов в последние годы. И отсутствие ответа с вашей стороны. По причинам, которые вы уже не в состоянии сейчас внятно объяснить, вы со своими коллегами по Levi Strauss приняли тогда решение не рекламировать несколько лет свою торговую марку. В результате марка Levi's начала терять долю рынка джинсов, и вы захотели ее увеличить, чтобы обратить вспять наметившуюся тенденцию.

Таким образом, крупная рекламная кампания на телевидении и в печати имеет смысл с точки зрения укрепления торговой марки Levi's. Но сейчас необходимо принять решение по более конкретному вопросу — *какая* из двух возможных рекламных кампаний, подготовленных рекламным агентством, будет лучше? У вас появились две разные возможности, и вам предстоит выбирать.

В первом варианте рекламная кампания выстроена вокруг темы «История в каждой паре» (в агентствах говорят — «темирование»). Ее отличительной особенностью является серия телевизионных рекламных роликов, в каждом из которых рассказывается история из жизни какого-либо персонажа, носящего джинсы Levi's. Идея заключается в том, чтобы соединить человеческий интерес с разнообразием типажей, чтобы подчеркнуть, что Levi's являются неотъемлемой частью американского образа жизни. Вам представляется, что идея может увлечь зрителей и способна вызвать большой интерес. Зрители на эмоциональном уровне смогут идентифицировать себя с показываемыми персонажами и с их жизненными историями.

Второй вариант рекламной кампании «темирован» как «Levi's. Они продолжают путь». Игра слов призвана подчеркнуть два уникальных торговых предложения. Во-первых, подчеркивается, что дизайн Levi's рассчитан на то, чтобы в джинсах было удобно, чтобы они сидели на вас лучше, чем товар конкурентов. Во-вторых, показано, что бренд «Levi's» имеет длительную историю и ему предстоит долгая жизнь в будущем. Кампания необычна по форме представления — гвоздем программы служат интересные сценки, в которых необычные персонажи (само собой, в джинсах Levi's) взаимодействуют в ситуациях, имитирующих жизненные. Первый рекламный ролик представляет в качестве главного действующего лица ковбоя. Ковбой — мастер меткой стрельбы — поражает на ярмарке все выставленные в тире чучела животных. Далее автомобиль ковбоя, доверху

набитый чучелами, по дороге врезается в вафельный домик диск-жокея, и ковбой делится с ним своим философским секретом меткой стрельбы — целься вне контура чучела! Другие ролики столь же нешаблонны. Чтобы еще больше поднять интерес зрителей, последующие ролики часто ненавязчиво напоминают о предыдущих сюжетах, обычно короткой экспозицией сцены из ранее показанного ролика, но снятой уже с другого ракурса. Как менеджер Levi Strauss, вы находите ролики несколько экстравагантными; и нет полной уверенности, что сериал «Они продолжают путь» будет понят зрителями. Однако вам нравится, что реклама необычна, и у вас есть ощущение, что дифференцировать Levi's от других брендов лучше именно с помощью рекламной кампании, которая непохожа ни на одну другую.

О.К.! Уже сделали свой выбор? Надеемся, вы не ошиблись.

Надеемся также, что и менеджеры Levi Strauss оказались правы в своем выборе. Сейчас, когда мы завершаем рукопись второго издания, специалисты Levi Strauss и FCB остановились на втором варианте, на «Levi's. Они продолжают путь». Шесть коммерческих роликов поставлены в расписание эфира, начиная с последних недель лета 1997 года (время под кодовым названием «снова в школу», связанное с набегами на полки магазинов с джинсами). И если в компании были правы и реклама действительно делает свое дело, вы сможете об этом узнать сразу по прочтении этого сюжета. Успешная кампания должна длиться долго и дополняться новыми коммерческими роликами, сделанными на ту же рекламную тему. И *еще* — успешная рекламная кампания должна обратить вспять тенденцию продаж торговой марки Levi's, возможно, позволив компании удвоить рост продаж.

Но если их суждения были неверными (а это совсем нетрудно допустить в столь сложной области продвижения) тогда, может случиться, вы даже не вспомните рекламу, поскольку она будет прекращена. А специалисты по маркетингу Levi Strauss достаточно быстро узнают, удалась ли реклама, поскольку они собирают сведения о том, как воспринимают ее потребители. Помнят ли зрители рекламу? Нравится ли она им? Становится или нет их отношение к торговой марке в результате просмотра рекламы более позитивным? Используются не только опросы — Levi Strauss может быстро сопоставить продажи своих джинсов за месяц с продажами за тот же месяц годом раньше. И если продажи не вырастут, кампания «Они продолжают путь», видимо, закончит свой путь.

Хотя мы не были связаны конкретно с этой рекламной кампанией, нам часто приходится помогать клиентам совершать аналогичный выбор. Любая такая кампания может быть отнесена к событиям с трудно предсказуемым исходом. Например, Чарли Шив со своим партнером по Lifestage Matrix Marketing Джоффри Мередитом работал с одной из крупнейших компаний кабельного телевидения, помогая разрабатывать кампанию, осуществляемую посредством прямой почтовой рассылки. Идея заключалась в том, чтобы применить стратегию сегментации по когортам (которая обсуждалась в главе 7) для того, чтобы сделать предложение услуг канала особенно привлекательным для пожилых зрителей. Но будет ли отдача от рекламы? Результаты тестовых испытаний были хорошими, но получить однозначный ответ можно было, лишь проведя дорогостоящую почтовую рассылку по большому списку потенциальных клиентов. После чего оставалось ждать их ответную реакцию. Обычный уровень ответной реакции на обращение при прямой почтовой рассылке составляет от 0,5 до 5 процентов.⁴ Но могли ли исследователи достичь верхних значений? Когда вся суматоха закончилась, выяснилось, что рассылка дала результат почти в шесть раз лучше ожидавшегося, намного превосходящий уровень, который считается нормальным. Теория работала! Но работают далеко не все теории. В действительности в массе случаев типичная кампания по продвижению чаще заканчивается провалом, нежели успехом. Вот почему большинство рекламных роликов прокатывают в эфире достаточно короткое время, так что зрители не успевают их запомнить.

Продвижение: лицо вашей торговой марки

Продвижение определяет лицо компании. Или многие лица, если компания осуществляет продвижение нескольких торговых марок и товарных рядов, каждый из которых отличается неповторимыми чертами. Задача продвижения заключается в том, чтобы потребители, на которых оно нацелено, узнали товары компании и полюбили их. Реклама на телевидении и радио, печатные объявления в журналах и газетах, во Всемирной паутине и на рекламных щитах, точно так же, как спонсорство специальных событий, конкурсы и купоны, особая упаковка, телефонный маркетинг, прямая почтовая рассылка, персональные продажи. Наряду со многими другими средствами, все перечисленное может быть использовано для того, чтобы оживить это лицо и придать ему

значимость в глазах потребителей. Ясность написания этого портрета имеет ни с чем не сравнимое значение — поскольку сотни других лиц теснятся толпой вокруг каждого покупателя, борясь за то, чтобы быть увиденными и услышанными.

Этот имидж продвижения немного отдает кошмаром, и в действительности у продвижения есть негативная сторона как для компании, так и потребителей. Часть людей считает, что «реклама проникла во все поры жизни до такой степени, что стала посягать на права человека». (Цитируется высказывание Стива Ивена, профессора Hunter College, специалиста в области изучения масс-медиа.) Проникновение рекламы во все области нашей среды обитания, бесспорно, усиливает это впечатление. Места под рекламу продаются повсюду. Рекламные объявления появляются над раковинами и писсуарами в общественных туалетах. Сообщения о спонсорстве на общественном телевидении и радио все раздуваются, пока не начинают звучать на весь мир, как мини-реклама. В обеденное время раздаются телефонные звонки с запрограммированными сообщениями, предлагающими партии товаров. Горнолыжникам, пытающимся спастись от рекламы на склонах гор, она грубо напомнит о себе на каждой площадке подъемника. И на автозаправке, куда вы заезжаете, чтобы заполнить бензобак автомобиля, вас будут приветствовать мониторы, рекламирующие товар. В некоторых супермаркетах рекламные объявления стали размещать на полу. Ротационные рекламные щиты на полу. Вот это вещь! (Вообразите себе высокопоставленного менеджера рекламного агентства в гастрономе в момент прозрения. Он мог бы произнести примерно следующее: «Только посмотрите, сколько свободного пространства пропадает под ногами. Мы призваны его заполнить!») Интересно, каким будет следующее нововведение? Не иначе, как ротационные рекламные щиты на дорожном полотне улиц и скоростных автострад.

Нападение из засады

Даже когда рекламу официально «не приглашают», она находит путь, как проскользнуть. Агентство Game Show Placements, Ltd. рекламирует свои услуги специалистам по маркетингу, сообщая, что предоставление товаров в качестве призов на игровых шоу имеет «абсолютное превосходство в части обеспечения массовых рекламных контактов с низкими издержками». «Размещение товара» в кинофильмах — бурно развивающийся бизнес. Компании платят от тысяч до сотен тысяч долларов за возможность появиться в излюбленных программах и сериалах «Бэт-ман и Робин», «День Независимости» и популярных шоу Джерри МакГира. Сегодня это стало такой неотъемлемой частью ландшафта в области продвижения, что Reebok развернул \$ 1,5-миллионную кампанию продвижения в виде фильма, показываемого в дополнение к основному и сконцентрированному на единственном герое Джерри МакГира, который восходит к Род «Покажи мне деньги» Тидвелла. Идея состояла в том, чтобы герой Тидвелла появился в фильме в сцене, где он создает рекламный ролик для Reebok. Но эта сцена не вышла за стены монтажной комнаты. Руководство Reebok было выведено из себя настолько, что подало иск на компанию Tri-Star-Pictures за нарушение обязательств. Часть менеджеров считает, что реклама зашла слишком далеко. Фиаско компании Reebok, наверное, это подтверждает. Во всяком случае, среди тех, кто создает кино, есть немало опасующихся, что этот случай обозначил поворотный пункт, за которым у рекламодателей скоро появится право решающего голоса в определении содержания фильмов. Алекс Жабо, президент компании — дистрибьютора рекламы в кинотеатрах Screenvision Cinema Network, утверждает: «Мы обеспечиваем рекламный контакт со зрителями при входе в кинотеатр; при выходе из него. Мы доводим дело до конца». Но Ричард Кук из Disney Studio считает «рекламу в фильмах нежелательным вторжением», а Бетси Фрэнк из рекламного агентства Saatchi & Saatchi записывает их в разряд очередных «средств информации, воздействующих из засады». (Это такие средства информации, которые рассчитаны на обработку аудитории, не имеющей возможности избежать просмотра рекламы, например, в туалетах и учебных классах.)

Компания Disney приняла решение не разрешать показ рекламы вместе со своими фильмами. Однако протесты менеджеров не всегда столь убедительны. Хотя Ashland Oil Inc., владеющая сетью из 592 бензозаправок и магазинов, не станет устанавливать мониторы над бензоколонками, но поместит над ними печатные объявления, а при входе в магазины будет передаваться музыкальная реклама. Как говорит Джон Петтус, президент Super America, «Есть предел тому, что можно придумать, чтобы «поэксплуатировать» вашего лучшего друга, покупателя».

Сказано грубо, но передает суть проблемы. С точки зрения специалиста по маркетингу, конкуренция за внимание потребителей нарастает с каждым годом. Альберто Баккари, директор по маркетингу агентства Armando Testa Advertising, был вынужден использовать имидж насилия. На рекламе для

журнала, чтобы привлечь внимание читателей, он изобразил мужскую руку (с рекламируемыми часами марки Breils на запястье), и женскую голову с растрепанными волосами, за которые ухватилась эта рука. Баккарди утверждает: «Я не люблю насилия. Но чтобы справиться с задачей, мне было необходимо осуществить общение с потребителем на грани допустимого, так как бюджет заказчика был ограничен. И реклама, действительно, сработала — продажи пошли вверх». Появление все новых брендов и создаваемый тем самым невероятный их переизбыток служат источником конкуренции за глаза и уши покупателей. А это заставляет специалистов по маркетингу вести общение на грани допустимого и, иногда, переступив эту грань. Жизненный цикл товара тоже отчасти повинен в этом. Помните естественный рост конкуренции и сегментации рынка, приходящийся на стадию зрелости? Существует чрезвычайно много видов товаров, находящихся сегодня в стадии зрелости. Создается впечатление, что под влиянием усилий по созданию все новых товаров темп появления новых товаров на рынке намного обогнал темп выведения старых. Джеймс Шредер из консультативной фирмы Booz, Allen & Hamilton опубликовал результаты исследования, содержащие такой вывод: «Большая часть потребительских товаров статична; поэтому, чтобы увеличить свою долю рынка, необходимо намного превзойти конкурентов в усилиях по продвижению».⁹

Внимание потребителей: растущий вызов

Вызов, брошенный рекламному агентству Saatchi & Saatchi, которому предстоит помочь выведению на рынок семейства товаров по уходу за волосами Salon Selectives фирмы Helen Curtis, достаточно типичен. Проблему формулирует Эми Голдман из компании Saatchi & Saatchi: «Имеется около 250 рекламируемых брендов по уходу за волосами, и все претендуют на то, чтобы сделать волосы красивыми». Это означает, что «доля в общем голосе», или доля рекламодателя, выраженная в процентном отношении к общим расходам на продвижение этого вида товаров, зачастую болезненно мала. А когда «доли в общем голосе» поделены между многими участниками, то, как правило, доли рынка также оказываются разделенными между многими компаниями. Альтернативой являются рынки отдельных видов товаров, вроде рынка безалкогольных напитков, на которых какая-либо компания или горстка крупных конкурирующих компаний расходуют так много на свои «голоса», что прочих можно и не расслышать. (Например, Соке и Pepsi удерживают около 70 процентов американского рынка газированной воды.)

Забавно, но, по мере того, как грохот рекламы с целью привлечь внимание потребителей нарастает, многие компании отворачиваются от использования традиционной мощной рекламы в газетах и на телевидении и перемещают ее на более спорные (и менее массовые) средства, типа ее размещения над писсуарами и прокрутки рекламных роликов перед показом кинофильмов. Такая практика поддерживается ростом числа альтернативных средств массовой информации (например, кабельного телевидения и появлением все новых частот, на которых идет радиовещание), которые захватывают аудиторию традиционных СМИ. В результате затраты в расчете на один рекламный контакт в традиционных СМИ, типа широкоэвещательного телевидения, повышаются.

Также происходит сдвиг от рекламы к стимулированию продаж в торговом звене, путем непосредственного воздействия на самих покупателей (например, предложением купонов). Тогда как в начале 1980-х годов на рекламу приходилось в среднем 40 процентов совокупного бюджета, выделяемого американскими компаниями на рекламу и стимулирование продаж, теперь всего 30 процентов. Далее мы будем говорить о том, что этот сдвиг может представлять неоптимальное направление, ведущее к максимизации продаж в краткосрочной перспективе за счет относительной стоимости торговой марки. Как бы то ни было, это порождает сильное беспокойство в рекламной отрасли, которое усиливается в связи с необходимыми мерами по «затягиванию поясов», предпринимаемыми с наступлением спада деловой активности. Как ни странно это звучит, в то время, как потребители жалуются на все более назойливую рекламу, рекламодатели мечтают о настоящей работе! Газеты, телевизионные каналы (кроме кабельных), журналы и даже компании, размещающие объявления на рекламных щитах, — все сообщают о потере части рекламодателей, а доклад основного оратора, прочитанный участникам состоявшейся недавно конференции Американской ассоциации рекламных агентств, был озаглавлен: «Вспомним год, о котором лучше забыть».

Реклама как средство коммуникации

Мэдисон Авеню, имеет, конечно, туманное представление о стратегии продвижения, используемой компанией Games Gang Ltd. Ее излюбленное средство представления рынку новой игры — людская молва! Например, с игрой Gender Bender публику знакомили на самых людных пляжах шедшие по берегу продавцы. Они не стремились собрать как можно больше заказов. Продавцы объясняли игру заинтересованной публике и предлагали упаковки с ее мини-вариантом. Говорит менеджер по продажам компании Келвин МакНалти: «Конечно, было бы замечательно, если бы все приобрели игру, но задача была скромнее — заинтересовать этих людей или, как минимум, заставить говорить о ней». Неужели компания состоит из ненормальных? Надо полагать, нет, так как речь идет о фирме, которая запустила тем же способом (опираясь на людскую молву) игру Picnionary, на протяжении трех лет становившуюся бестселлером среди этого вида товаров. Похоже, в компании буквально поняли Американскую ассоциацию рекламных агентств, которая определяет продвижение как «разъяснение населению или желаемому сегменту населения информации, относящейся к товару или услуге, маркетинг которых осуществляется на законных основаниях». Поскольку стратегия Games Gang заключается в разработке небольшого числа уникальных товаров отличного качества, все, что компании, в действительности, нужно, это распространить о них информацию. В этом случае продажи будут нарастать (конечно, при наличии эффективной распределительной сети).

Реклама как средство убеждения

Но как быть, если ваш товар лишь немногим лучше или даже ничем не отличается от сотен других, как, например, новый шампунь? Вам, тем не менее, хочется продать товар. Однако, чтобы потребители захотели его купить, прежде предстоит взять штурмом высоту, на которой закрепился неприятель. В этом случае (как, впрочем, и в большинстве других) цель продвижения выходит за рамки официального определения продвижения как разъяснения информации. У продвижения есть три основные цели: информировать, убеждать и напоминать. Первая задача — информировать потенциального покупателя о доступности товара и его характеристиках. Когда появляются новые товары, понятно, что покупатель нуждается в такой информации. Но даже если это не новый товар, многие потенциальные покупатели могут не знать о его существовании. И когда уже существующий товар приобретает новые черты, изменяется, об этом тоже надо сообщать.

После того, как покупатели информированы, их надо убедить, что покупка товара приведет к удовлетворению их потребностей. Это достигается тем, что потребителю передают набор позитивных данных о ключевых свойствах товара. Продвижение является главной силой в «сражении за умы потребителя». В главе 6 вы могли убедиться, что специалисты по маркетингу стремятся отвоевать позицию для своего товара по отношению к товарам и брендам конкурентов, и основным средством достижения этой цели является продвижение. Далее, говоря о том, что потенциальные покупатели не все время размышляют о товаре, специалист по маркетингу должен постоянно напоминать им о существовании данного товара и о его доступности. Такова, например, цель рекламной кампании Got Milk, запущенной National Fluid Milk Processor Promotion Board (Национальным советом продвижения переработчиков разливного молока). В ходе кампании на видных местах появляются отпечатанные изображения человека с молочными усами, чтобы просто напомнить о молоке — и заставить думать о продукте как о классном напитке.¹⁵

Воздействие на спрос

В более точных, научных терминах стратегия продвижения является попыткой повлиять на форму кривой спроса. Задача состоит в том, чтобы переместить кривую спроса вправо (из положения D1 в положение D2, как показано на рис.12.1). В результате при той же цене можно продать больше товара. Или, другими словами, продвижение помогает снизить влияние цены на решение о покупке. Оно стимулирует неценовую конкуренцию. Посредством убеждения потребителей оно побуждает их сосредоточить внимание преимущественно на свойствах товара, а не на его цене. Если пользоваться более специальными терминами, продвижение должно придать кривой спроса при высоком уровне цен менее эластичный характер (сделать товар менее чувствительным к изменению цены) и, напротив, усилить эластичность спроса при низких ценах.

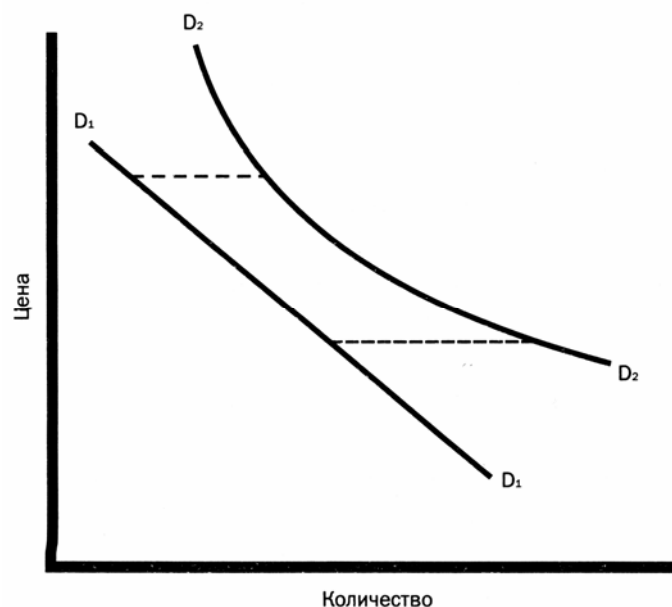


Рис. 12.1. Продвижение смещает кривую спроса

Для развития воображения

Сильное влияние любопытства на продажи

Способна ли рекламная кампания резко увеличить продажи товара, имеющего бренд, известный только на небольшом региональном рынке, и обеспечить ему успех на общенациональном рынке? Вообще-то, такого рода результаты никто обещать не может. Но случается и такое. Именно так и произошло, когда компания Kraft General Foods купила Altoids — английскую торговую марку конфет и решила дать ее рекламу в масштабе всей страны. Если раньше бренд был распространен только в Сиэтле, то теперь Altoids является крупным игроком на национальном рынке конфет. И все это благодаря необычной рекламной кампании в прессе, изображающей милого штангиста в стиле 1950-х годов, который, играя мускулами, зажимает в кулаках крошечную коробочку Altoids. Заголовок рекламы — «Прекрасный «Altoids». Под ним меньшими печатными буквами простое сообщение: «Любопытно сильный запах мяты».

Реклама сработала. В первый год Kraft вложила \$ 1 миллион в кампанию в печати. Хорошие результаты стимулировали фирму направить на следующий год в рекламную кампанию еще \$7 миллионов. После этих инвестиций в размере \$8 миллионов продажи Altoids в США превысили потолок в \$40 миллионов.¹⁶ Неплохая рентабельность инвестиций, сделанных в рекламу!

Продвижение, или концепция маркетинга

Информирование потребителей не несет в себе особых противоречий, но когда вы делаете следующий шаг и переходите к их убеждению, вы рискуете вызвать раздражение или даже сделать покупателей своими врагами. Основная часть рекламных кампаний по продвижению достигает большего числа людей, нежели намечается в качестве целевого рынка, — это симптом, связанный с тем, что большинство СМИ не имеют четкой ориентации. Как говорит Стивен Стар из Слоуновской школы бизнеса Массачусетского технологического института, «если программа маркетинга вызывает удовлетворение миллиона человек, оставляет равнодушными 500 000 и раздражает 300 000, каков же ее эффект в чистом виде?». Результатом может быть отчуждение потребителей. И, что еще хуже, как поясняет Стар, «допущение... что компании стремятся обслуживать наилучшим образом желания и потребности потребителей... не всегда оправдано — в любой профессии есть шарлатаны и недобросовестные люди». И задушевная беседа о работе с потребителями может перейти в неприятный разговор, имея цель «поэксплуатировать вашего лучшего друга, потребителя», если вернуться к словам Джона Петтуса.

Проблема в том, чтобы не эксплуатировать лучшего друга. Рекламной кампании, чтобы быть по-настоящему ориентированной на потребителя, нельзя перейти очень тонкую грань, разделяющую

дружественное убеждение от недружественной эксплуатации. Для того чтобы концепция маркетинга была полной, ее надо продлить и на продвижение товаров, представив компанию как личность, разговаривающую с покупателем. Убеждать его следует, испытывая к нему самые добрые намерения и действуя в его интересах. Задача руководства фирмы — сделать так, чтобы интересы покупателя совпали с интересами компании, и чтобы он не чувствовал себя обманутым ради процветания фирмы! Но это не простая задача, а настоящий вызов, предполагающий активное участие топ-менеджеров (и, возможно, всей компании), а не только специалистов рекламного агентства. Продвижение может быть поставлено на службу маркетинговой концепции, в противном случае, оно может с ней конфликтовать. В большинстве фирм эта ключевая проблема даже не ставится, не говоря уже о том, чтобы ее решить. Продвижение по-прежнему находится за границей концепции маркетинга, несмотря на то, что с позиции покупателя оно и есть видимое лицо фирмы. Теперь, не забывая о сказанном, мы можем познакомиться со всем составом исполнителей, участвующих в процессе продвижения.

Реклама

Реклама представляет собой форму неличностного представления идей, товаров или услуг, которая оплачена четко обозначенным спонсором. Обычно реклама распространяется средствами массовой информации — через газеты, журналы, телевидение, радио, прямую почтовую рассылку, уличные рекламные щиты, проездные билеты. Более двух третей рекламной деятельности приходится на перечисленные средства. Остаток приходится на такие средства, как спортивные программки, рекламные проспекты, календари, каталоги, специальные мероприятия, профессиональные выставки и др. Канал, по которому передается рекламное сообщение, является обезличенным, он не нацелен на конкретную аудиторию, как в случае применения других методов продвижения. В результате реклама в попытке завладеть вниманием обращается к универсальным мотивам, таким, как сексуальное влечение, престижность, голод, социальное одобрение.

Обратная связь, если понимать под этим продажи, происходит медленно. Хотя продавцы могут наблюдать и немедленную реакцию покупателей, трудно проследить связь той или иной покупки с конкретным рекламным объявлением. Но реклама обладает тем преимуществом, что может быть многократно повторена. Кроме того, она предлагается в спокойной обстановке, и потребителю нет необходимости немедленно принимать решение. В тех случаях, когда творчество сочетается с выразительностью, СМИ оказывают очень сильное влияние. Было выявлено, что потребители проводят определенную параллель между качеством товара и его рекламой в общенациональных СМИ.

С другой стороны, реклама не обладает гибкостью, она не может настраиваться на каждого зрителя или слушателя большой аудитории. Посредственную рекламу сделать несложно, а вот создать по-настоящему эффективную рекламу — дело трудное. «Запоминаемость» рекламы является достаточно низкой. Для объявлений, публикуемых в печатных изданиях, она составляет от 25 до 30 процентов; для телевизионной рекламы, согласно данным исследования, проведенного Video Storyboards Tests, Inc., она снизилась с 70 процентов в 1987 году до 48 в настоящее время. Напомним, что это процент людей, которые могут вспомнить какой-либо рекламный ролик. Это, конечно, низкий показатель, если учесть, что как-никак от 1 до 17 процентов в цене большей части товаров представляют расходы на рекламу (см. рис. 12.2).

Отрасль	Затраты на рекламу, выраженные в процентах от объема продаж
Реклама	2,4
Воздушные кондиционеры, устройства обогрева и охлаждения	1,5
Швейные изделия	5,8
Напитки	7,6
Книги	10,7
Конфеты	17,4
CD, магнитная лента, пластинки	10,5
Печенье и крекеры	2,7
Косметика	8,5
Куклы и плюшевые игрушки	15,3
Общественное питание	4,0
Двигатели и турбины	1,7
Продовольственные магазины	3,9

Поздравительные открытки	2,8
Больницы	0,9
Ювелирные магазины	4,3
Каталоги для заказов товаров по почте	9,0
Кинотеатры	3,4
Жилые автофургоны	1,8
Газеты	4,8
Сосиски	6,1
Часы	15,9

Источник: *Advertising Age*, June 30, 1997, p. 35.

Рис. 12.2. Доля расходов на рекламу в выручке от продаж, 1997 г.

Стратегическое управление рекламной деятельностью

За статистическими данными скрываются сложные и, как правило, тщательно управляемые рекламные кампании. Интересно посмотреть, как воспринимаются эти кампании, и как осуществляется управление ими. Хотя этот процесс не входит в сферу личной ответственности большинства менеджеров, он должен интересовать всех, поскольку определяет общественное лицо компании.

В основе управления рекламной деятельностью положена концепция комплексной рекламной кампании. В редких случаях рекламное мероприятие носит разовый характер либо, напротив, планируется длящимся без перерыва. Кампанию можно представить как последовательность сообщений на одну и ту же тему, передаваемых целевой аудитории с повторениями в течение продолжительного времени. Повторение повышает эффективность обучения потребителей и усиливает воздействие сообщения (в том случае, если оно выбрано правильно и нацелено на восприимчивую аудиторию).

Разработка рекламной кампании начинается с установления целей (как правило, они вытекают из стратегических целей, определяемых в процессе планирования, описанного в главе 2). В определенном смысле ее цели совпадают с целями продвижения — информировать, убеждать и напоминать. Но цели рекламы выходят за эти рамки. Она должна вызвать активность на рынке, стимулировать продажи товаров и услуг. То есть немедленные действия потребителей часто выступают одной из важных целей рекламы. Это означает, что мы можем применить концепцию поведения покупателя (см. главу 6) к разработке рекламной кампании. Цели кампании, как правило, направлены на то, чтобы стимулировать определенные действия на протяжении достаточно продолжительного периода. Прежде всего, надо дать знать потребителям о торговой марке или товаре, затем вызвать их интерес, пробудить желание и, наконец, намерение купить товар. Общение с потребителями уже после продажи товара тоже можно включить в качестве цели рекламы, — например, если руководство фирмы хочет постоянно напоминать потребителям о товаре (торговой марке).

Это стратегические цели. Их нельзя реализовать непосредственно, поскольку они не задают конкретные действия. Их следует перевести в более конкретные формулировки, ориентированные на реальные действия, как-то:

- *Цели продаж.* Цели увеличения продаж используются часто, несмотря на то, что их трудно напрямую соотнести с рекламой. Конкретно эти цели могут включать увеличение продаж в денежном выражении, в натуральном выражении (количество проданных единиц) или в долях рынка.

- *Предпродажные цели.* Цели можно представить системой, основывающейся на иерархии AIDA (Awareness, Interest, Desire, Action): Осведомленность —> Интерес —> Желание —> Действие.

Например, рекламодатель нового товара может установить в качестве цели количество рекламных контактов. Так, компания Lowe, лидер отрасли подстилок и туалетов для домашних животных, выделила \$10 миллионов на рекламную кампанию по представлению рынку новых улучшенных подстилок для домашних животных. Цель состояла в том, чтобы многократно добиться 95-процентного охвата средствами рекламы потенциальных покупателей, или не менее 10 раз. Задача решалась путем размещения рекламы в 18 журналах.

- *Цели формирования образа.* Часто фирмы осуществляют престижную рекламу, рассчитанную на улучшение имиджа, как у потребителей, так и у торговых посредников. «Идеи «Black and Decker» — это идеи, которые работают» — рекламная кампания под таким девизом дает пример престижной рекламы.

Ха, ха, очень мило! ...Но никаких благодарностей

Великая реклама... Но без экспонатов в выставочном демонстрационном зале. Вот что они надумали для рекламы фирмы Nissan, и что проходит в индустрии рекламы под названием «игрушечная». В той, о которой идет речь, игрушечный солдатик (стильный парень) подруливает на модном автомобиле с открытым верхом (игрушечный с дистанционным управлением) по полу жилой комнаты к кукольному домику девушки, расположения которой добивается. Завидев солдата, девушка меняет теннисный костюм на вечернее платье, сбегает по ступеням домика и садится к нему в автомобиль... Тем временем второй предполагаемый поклонник, в теннисной форме, грустно смотрит вслед человеку, умеющему добиваться преимуществ над соперниками. Они удаляются в автомобиле под звуки "песни Ван Хелена «Ты добился меня». Далее, мы видим живого персонажа, происхождением скорее всего из Японии, в головном уборе с короткими полями. На нем маленькие круглые очки. Он широко улыбается. В кадре строка рекламного объявления: «Жизнь — это путешествие. Насладитесь поездкой».

Журналы *Time* и *Rolling Stone* дали ролику наивысшие оценки, назвав его лучшей рекламой года. Создатели рекламного ролика из TBWA Chiat/Day, что в Лос-Анджелесе, были показаны на ток-шоу Опры Уинфри. А Sony даже планирует развернуть концепцию рекламы в телевизионный сериал.

Проведенное предварительно исследование показало, что потребители сыты по горло обычной рекламой автомобилей. Поэтому TBWA Chiat/Day по-своему взялась за изготовление торговой марки. В качестве «связи с брендом» рекламное агентство подобрало актера, который был похож на Ютаку Катаяму, руководителя отделения операций на американском рынке компании Nissan. И еще оно выделило автомобиль, напоминающий первый доступный спортивный японский автомобиль Datsun 240Z. Отдел рекламного агентства ухватился за идею, и «г-н К» стал «выскакивать» на сцену из ролика в ролик, каждый раз без упоминания названия автомобильной компании, торговой марки или даже кто он вообще такой... только отличительный знак, который должен символизировать улыбку.

В сентябре 1996 г., когда ролик впервые вышел в эфир, продажи автомобилей Nissan в США оказались ниже по сравнению с сентябрем 1995 г. на 2,7 процента. В следующем месяце они упали на 10,2 процента... затем на 4,2 процента в ноябре и снова на 1,6 процента в декабре. Что произошло, было понятно. Многим зрителям реклама очень понравилась, другие восприняли ее хорошо... Но реклама не мотивировала их к покупке нового автомобиля. Как сказал один техасский дилер, «это не та реклама, которая заставляет человека подняться с места и сказать: «Эй, мне надо пойти купить новый Nissan». Короче говоря, агентство наделало много шума на рынке и в рекламной отрасли, но в части увеличения продаж реклама оказалась неэффективной.

Объяснения TBWA Chiat/Day были простыми и ясными. Агентство никогда и не полагало, что «г-н К» поможет продавать автомобили в краткосрочной перспективе. Скорее, рекламные объявления были нацелены на повышение стоимости торговой марки Nissan. И исследования агентства показали, что «осведомленность» зрителей о компании через рекламу, как и привлекательность торговой марки, повысились после выхода в эфир рекламы.¹⁹

Основой эффективной рекламы является перевод целей в конкретную концепцию сообщения. Рекламное сообщение базируется на рекламном задании или «рекламной платформе». Оно представляет собой точную формулировку обсуждаемых вопросов и достоинств товара, которые рекламодатель стремится передать в рекламном обращении. Оно может включать особую стратегию позиционирования, о чем говорилось в главе 7.

Если ничто другое вам не подошло, можно разработать рекламное задание, основываясь на здравом смысле, ответив для этого на три вопроса:

- Каковы характерные черты, отличающие данный товар или торговую марку от всех прочих?
- Какими критериями пользуются потребители для оценки различных товаров или торговых марок?
- Как оценивается товар или торговая марка относительно аналогичных товаров (брендов) конкурентов по этим критериям (в чем он силен, в чем слаб)?

Нацеленность продаж, определяемая рекламным заданием, формирует тему рекламы, которая повторяется в самых разных формах во время рекламной кампании. От того, как удастся выразить тему, во многом будет зависеть эффективность рекламы. Если тема выражена ясно, но тускло, без воображения, она может не прорваться сквозь «шум», создаваемый прочими рекламодателями, и не дойти до мозжечка. И здесь начинается искусство рекламы. Творческое начало, юмор, удивление, возбуждение — что-то из этого обязательно необходимо использовать, чтобы оживить тему. Но делать это надо осторожно, чтобы в погоне за запоминаемостью рекламы не растерять содержание самого послания. Здесь требуется соблюдать тонкое равновесие, чего часто и не хватает. Вот некоторые из наиболее употребительных и эффективных стратегий передачи сообщения:

- *Рекомендательная реклама.* В такой рекламе передать сообщение должен авторитетный человек. Часто привлекаются выдающиеся спортсмены и кинозвезды, поскольку их известность приковывает к их персонам внимание зрителей. Но если их общественный имидж не гармонирует с сообщением и если имидж не соответствует сегменту рынка, на котором позиционируется товар, их рекомендация не окажет значительного влияния. Билл Косби (для Jell-O) и 10-центовая леди в исполнении Кэндис Берген всегда заработают высокие оценки для рекламируемых ими товаров.
- *Юмор.* Хороший юмор может быть самой эффективной стратегией; плохой может порой испортить все дело. Ничто другое не способно вызвать столь большого интереса различных групп населения, к которым проявил интерес рекламодатель, но и негативную реакцию тоже легче всего вызвать с помощью кампании, в основе которой юмор. Например, после классической рекламной кампании Wendy's с хорошо запомнившейся фразой «Где же говядина?» многие группы пожилого населения жаловались на изображение в рекламе пожилой женщины в виде, наносящем урон их достоинству. Даже положительно воспринимаемый юмор не обязательно ведет к коммерческому успеху. Некоторые из наиболее смешных кампаний, включая длинную серию рекламных роликов «Alka-Seltzer» в 1980-х годах, мало повлияли на объем продаж и долю рынка. Но хотя конечный эффект трудно предсказать, юмор, тем не менее, в рекламных сообщениях используется часто, поскольку он способен привлекать и длительное время удерживать внимание аудитории. Рекламные ролики кренделей, посыпанных солью Rold Gold, как и ролики, в которых снималась звезда Seinfeld Язон Александр, являются примерами рекламы, пользующейся успехом у потенциальных потребителей.
- *Стратегии обращения к чувственности и сексу.* Секс часто используется в рекламных сообщениях. Однако исследования показывают, что он не очень-то эффективен в передаче сообщений. Внимание потребителя хотя и бывает при этом захвачено, но его трудно концентрировать на самом сообщении.
- *Стратегии сравнения.* Pepsi нападает на Coca-Cola, Burger King атакует McDonald's. До середины 1970-х годов специалисты по маркетингу считали такие сравнения дурным тоном и достаточно рискованным занятием. Упоминания конкурента в рекламе предоставляют конкуренту бесплатный контакт с потребителем. Однако в 1973 г. Федеральная торговая комиссия изменила свою позицию, решив, что такая реклама может способствовать улучшению качества товаров, снижению цен и лучшей информированности потребителей. Затем в 1981 г. Национальная ассоциация широко вещателей отменила свои директивы, ограничивавшие применение рекламы, построенной на сравнении. Сейчас сравнения стали привычным делом, но по-прежнему остаются палкой о двух концах. Телевизионная рекламная кампания 1990 г. от Volvo, показывавшая, как огромный пикап движется по крышам выстроенных в ряд автомобилей, круша и ломая все марки за исключением Volvo, была вполне убедительной. Пока не выяснилось, что для съемок использовалась машина, кузов которой был специально для этих целей усилен. Примером долгосрочного успеха рекламы, построенной на сравнении, может служить кампания, проведенная Visa. Цель заключалась в том, чтобы позиционировать свои кредитные карточки как карточки более широкого использования по сравнению с American Express. При этом отрабатывались такие темы, как «Берите с собой карточки Visa, потому что они не принимаются American Express».
- *Стратегии использования сообщений, представляющих реальную жизнь.* В такого рода сообщениях, чтобы позиционировать должным образом товар, используются популярные песни и представляются короткие сценки из жизни. Музыка часто является ключом ко всему сообщению. Например, чтобы утвердить марку товара среди потребителей, относящихся к поколению бума рождаемости, можно взять одну из старых песен Мар-вина Гайе или что-нибудь другое из их тинэйджерских времен в качестве сопровождения к разыгрываемой

вымышленной сценке. Примерами могут служить рекламные ролики «Друзья и семья» компании MCI, как и рассмотренные в начале главы ролики Levi's.

- *Стратегии сообщений в стиле фантазий.* В таких сообщениях подчеркивается идеальное представление потенциального покупателя о самом себе. В них товару или торговой марке ставят в соответствие некую ситуацию, в которой хотел бы оказаться покупатель или некий персонаж, на которого он хотел бы походить. Подразумевается, что использование товара или бренда поможет потребителю достичь желаемого состояния.

- *Рекламные ролики.* Развлекательные получасовые программы широкого вещания, основным отличием которых являются вымышленные сюжетные линии, реальные актеры и высокое качество производства на уровне Голливуда. В большинстве случаев при трансляции роликов предлагается возможность пользоваться бесплатной телефонной линией с номером, начинающимся на цифру 800, для удобства заказов по телефону. Рекламные ролики стали популярны у специалистов по маркетингу, поскольку они популярны у потребителей. Кто-то даже записывает на видеомagneфон рекламные ролики, идущие поздно ночью, для последующего просмотра. И некоторые результативные рекламные ролики (скажем, рекламирующие напиток, помогающий вам избавиться от лишнего веса) после каждого выхода в эфир собирают сотни заказов.

Выбор средства передачи рекламного сообщения, вполне очевидно, оказывает большое влияние на эффективность рекламы. Мы позднее рассмотрим различные аспекты, связанные с выбором канала передачи сообщения. Но сначала будет полезным остановиться на элементах, являющихся общими для любой рекламы. Каким бы каналом не воспользоваться, реклама состоит из текста рекламного объявления, иллюстративного материала и некоторых других элементов. Текст рекламного объявления включает все элементы сообщения, которые появляются в письменном виде или проговариваются. Основной заголовок в рекламном объявлении обычно привлекает больше всего внимания — в действительности, может случиться, что это станет единственным, что увидит или услышит потребитель из всей рекламы. Основной текст рекламного объявления, а иногда также подзаголовки дополняют идею заголовка и развивают ее. Основной текст рекламного объявления излагает основные положения, которые призвано донести рекламное сообщение. В нем формулируется решаемая проблема; объясняются преимущества компании и преимущества марочного товара; объявляется о превосходстве над торговыми марками конкурентов и формулируется призыв к действию. Наконец, рекламное объявление должно быть подписано, определяя название фирмы и другие параметры организатора рекламы. Подпись должна быть четко различимой и привлекающей внимание; при передаче сообщения в радио- или телевещании ее надо повторить, чтобы она отложилась в памяти.

Иллюстративный материал в рекламе состоит из фотографий, графиков, диаграмм, рисунков, карикатур или любых других визуальных средств, сопровождающих текст рекламного объявления. Они применяются с тем, чтобы привлечь внимание, возбудить интерес или желание и даже стимулировать активные действия. Иллюстрации должны быть понятным образом связаны с призывом, содержащимся в тексте рекламного объявления. Сказанное смахивает на повторение банальных истин, но мы уверяем вас, что, открыв любой журнал, вы обнаружите, что большая часть рекламных объявлений нарушает это правило.

Рекламное объявление имеет свою структуру — взаимное положение различных элементов текста и иллюстративного материала. Расположение заголовков, текста рекламного сообщения, иллюстраций и названия компании является чрезвычайно важным для обеспечения должного эффекта. Они определяют путь, которым будет следовать читатель рекламы, изучая сообщение, и насколько результативным будет такое изучение. То же справедливо и по отношению к телевизионной и радиорекламе, за исключением того, что рекламодатель жестче контролирует время ознакомления с рекламным сообщением. Но в обоих случаях реклама усваивается не сразу. Последовательность и продолжительность рекламы оказывают очень большое влияние на ее результативность.

В целом, представляется, что иллюстрации постепенно вытесняют текст из рекламных объявлений. Отпечатанное сегодня объявление обычно содержит меньше слов и более крупные и яркие иллюстрации, чем объявления тридцатилетней давности. Рон Джексон, главный руководитель рекламного агентства Jack-son/Ridey & Co., утверждает: «Мы не читаем тексты рекламных объявлений так, как привыкли когда-то. Мы выясняем, что нам нужно, в магазине. Сегодня перед нами не рекламное поколение».

Мы не *тишем* тексты рекламных объявлений так, как привыкли когда-то. В конце концов, потребители по-прежнему читают много романов и газетных статей! Поэтому, если написать

замечательный текст, мы убеждены, он поможет продать товар лучше, чем реклама, состоящая из одного заголовка (или стихов) и иллюстраций, по той простой причине, что основной текст может сообщить намного больше информации. Такая реклама завладеет вниманием потребителя на более продолжительное время, и он будет изучать сообщение более вдумчиво и осмысленно. Говоря словами гуру рекламы Дэвида Огилви (он-то умеет писать тексты рекламных сообщений): «Весь мой богатый опыт свидетельствует о том, что для массы товаров длинные объявления дают большее увеличение продаж, чем короткие».²² (Если вам требуется помощь в написании объявлений для печати, Алекс подробно обсуждает эту проблему в главах 4,5 и 8 своей книги «Маркетинг для чайников».)

Давайте поясним, что мы имеем в виду

Чтобы проиллюстрировать положения, касающиеся элементов рекламного объявления, и показать, как можно ими воспользоваться, добиваясь создания действенной рекламы, мы включили в эту главу двухстраничную журнальную рекламу (рис. 12.3.). Ее подготовило агентство Omon New York, Ltd. для своего клиента — компании Toyota — силами директора Родда Мартина и составителя рекламных объявлений Пауля Бернаскони.

Реклама наглядно показывает силу воздействия текста. Большая часть пространства занята текстом рекламного объявления, а чтобы крепче приковать взгляд к началу основного текста, заголовок дан внизу страницы, а не наверху. Иллюстрации небольшие по размеру и смотрятся скорее как моментальные фотографии. Они привлекают внимание к рыбе, которую дети выловили в заливе Чезпик Бэй. Рыба должна символизировать познание природы и окружающей среды, возможность которой предоставляет детям «каменных джунглей» Фонд Чезпик Бэй.

Но какое отношение этот фонд, школьники и учительница, работающая с фондом, имеют к компании Toyota? Какое сообщение хочет донести до читателей рекламная кампания? Какие цели преследовала Toyota, и достигнуты ли они?

Это образчик рекламы престижа. Ее цель создать благоприятный имидж компании Toyota, выдвинув на первый план социально-ответственные инвестиции, сделанные корпорацией. Toyota дала деньги фонду — это подразумевается в рекламном объявлении, но подробно не обсуждается. Интересно поспекулировать на тему, на кого нацелен этот социально-ответственный имидж компании. Какую группу потребителей пытается привлечь Toyota таким окружным путем? Возможно, это граждане, относящиеся к поколению бума рождаемости, которые все более обеспокоены состоянием окружающей среды, нищетой и другими социальными проблемами.



В последнее время много разговоров ведется об окружающей среде. Но, выйдя в море на парусах на судне старой постройки в Чезпик Бэй, группа школьников познает на опыте, что в том, что касается окружающей среды, лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать.

Мирта Аллен, учительница муниципальной школы №405 г. Балтимора, которая ведет уроки природоведения, поясняет: «Большинство моих учеников родились и выросли в городе. Они живут в городских квартирах, молоко видят в картонных пакетах, а яйца в упаковке из пенопласта. К окружающей среде раньше они проявляли не больший интерес, чем к домашним заданиям. — Она улыбается оказавшемуся поблизости восьмилетнему ученику.

||| "В жизни Явана это была первая рыба,
||| которую он увидел без гарнира из
||| жареного картофеля".
||| Мирта Аллен, учительница

видели живой рыбы». И здесь на сцену выступает Фонд Чезпик Бэй. В 1966 г. у Фонда не было ничего, кроме арендованного рыболовецкого траулера. Он начал свою деятельность в Аннаполисе, штат Мерилэнд, и за это время свыше 300 000 учащихся непосредственно ознакомились с окружающей средой на водах залива. Одновременно они смогли узнать, насколько важно их участие в будущем планеты. Мирта говорит об этом просто: «Чтобы этим ребятам захотелось сделать мир чище, надо, чтобы они немного испачкали руки».

И так оно и было. Они очень перемазались. «О, да, — смеется Мирта, — мы все этим занимаемся. Однажды мы забросили сеть, чтобы посмотреть, что там окажется. Когда же ее вытянули, там оказались, как и следовало ожидать, картонные пакеты из-под молока, бутылки из-под газировки, упаковка от яиц. А посередине всего этого бился большой болезненного вида полосатый морской окунь. Вы бы посмотрели в тот момент на их лица». «В тот день мы приняли на борт лодки 20 маленьких потребителей. Назад мы вернулись с 20 подающими надежды защитниками окружающей среды».



В компании Toyota мы все гордимся тем, что благодаря нашей поддержке Фонду больше детей, таких, как маленький Яван, смогут начать непосредственное знакомство с нашей хрупкой окружающей средой. И, будем надеяться, они станут играть активную роль в ее сохранении. Работает ли программа? «Ребята организуют движение за сбор и вторичную переработку отходов у себя в округе, они пишут письма сенаторам. Взгляните на эти плакаты, сделанные моими учениками». Стены классной комнаты расписаны цветными мелками и карандашами. Ярко-оранжевые крабы. Улыбающиеся устрицы. Утиное семейство. И один плакат, у которого останавливается каждый. На нем улыбающийся мальчик, пожимающий лапу большому полосатому морскому окуню. И жирными корявыми буквами поверх их голов написано только одно слово: «Братья». И под ним подпись - Яван, 8 лет.

ТОУОТА
ИНВЕСТИЦИИ В ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ

Рис. 12.3. Журнальное рекламное объявление компании Toyota.
(Печатается с любезного разрешения *Omon New York, Ltd.*)

Это пример вполне эффективной рекламы, но в ней различные элементы использованы совсем не так, как в большинстве рекламных объявлений. Сопоставьте ее с достаточно типичной телевизионной рекламой, представляющей реальную жизнь, которая делает акцент на положительных эмоциях и ощущениях, связанных с обладанием автомобилем Toyota. Почему так различаются рекламные объявления — в чем отличие рекламных целей и содержания передаваемого послания потребителям в том и другом случае? (Хороший вопрос, для ответа на который читателям следует применить принципы маркетинга.)

Вам должно быть понятно, почему агентство Omon выбрало журнальный разворот под рекламную кампанию имиджа корпорации Toyota (эта рекламная кампания включает показ истории создания и других бесприбыльных организаций, пользующихся финансовой поддержкой Toyota). Ему нужны полные две страницы, чтобы разместить рассказ. В этих рекламных объявлениях Toyota сообщает потребителям, что она является социально-ответственным членом корпоративного сообщества, вовлечена в Соединенных Штатах Америки в различные программы, от которых есть реальная польза, — и делает это в форме интересных длинных рассказов. Требуется несколько минут, чтобы прочесть текст рекламного объявления, и, поскольку он касается вызывающей интерес работы бесприбыльных организаций, Omon может рассчитывать на то, что люди захотят это прочесть. Темп чтения журналов — более медленный и обстоятельный — как раз отлично подходит для жанра рассказа. Канал передачи сообщения в этой рекламной кампании выбран совершенно правильно.

Каждый канал передачи информации имеет свои только ему присущие характеристики, которые служат источником как преимуществ, так и недостатков. Специалисты по маркетингу должны представлять себе эти характеристики, чтобы правильно выбирать канал для рекламы. Газеты заявляют, что на их долю приходится самая значительная часть расходов на рекламу, но их доходы от рекламы в последние годы не росли. Газеты предлагают хороший охват рынка на местном уровне; почти каждая семья получает ежедневно газету. Они позволяют гибко строить расписание рекламной кампании; затраты в расчете на один рекламный контакт бывают относительно низкими. Но, как правило, газеты не дают возможности рекламодателю установить контакт с узко очерченной целевой группой. Если вам надо что-то сообщить владельцам кошек через газету, вам придется рассказать об этом и всем остальным. Журналы являются более специальными, а лучшее качество печати позволяет пользоваться в рекламе более широким спектром различных визуальных эффектов. Телевизионная реклама поделена между быстро растущим рынком кабельных каналов и медленно растущим рынком широкого вещания. Телевидение предлагает выбор между рекламными контактами на общенациональном либо на местном уровнях, а технические средства телевидения позволяют применить самые разные приемы и спецэффекты. Хорошая телевизионная реклама способна оказать очень сильное воздействие и добиться высокого уровня запоминаемости (хотя по большей части не оказывает и не добивается). Но телевидение очень дорого в сравнении с другими рекламными средствами. Расходы на рекламу, показанную «Большой четверкой» американских широкоэмиттерных компаний в основное время («прайм-тайм»), составили в 1997 г. \$6 млрд. долл. Эфир на Seinfeld 30-секундного рекламного ролика стоит \$500 000.

К радио, наружной рекламе и прямой рассылке прибегают реже, но они также являются важными средствами рекламы. Радио предлагает широкий охват местных рынков, и оно может быть избирательным. Например, рок-станции являются притягательными для молодых людей, тогда как станции, передающие классическую музыку, обычно привлекают слушателей зрелого возраста. Радио является сравнительно недорогим и гибким средством. Доминирование телевидения в нашем обществе, возможно, заставило многих менеджеров забыть о силе радиорекламы. Мы уже имели случай отметить в критическом плане, что продолжается рост применения средств наружной рекламы. В некоторых случаях они эффективны. Особенно эффективна наружная реклама как способ формирования осведомленности потребителя, поскольку это средство предлагает большое число рекламных контактов за низкую цену. С другой стороны, наружная реклама не позволяет делать сложных сообщений. Кто, проезжая мимо рекламного щита, разберет больше нескольких слов такого объявления? Более традиционная наружная реклама вроде придорожных рекламных щитов — не избирательна. Новые виды такой рекламы, как те, что установлены на горнолыжных курортах и в мужских туалетах, предлагают избирательность, но могут вызвать раздражение потребителей. В целом, значительная часть рекламных контактов оказывается потерянной, существует риск

негативных ассоциаций с этим средством рекламы. Прямой маркетинг в настоящее время представляет средство рекламы, применение которого растет самыми высокими темпами. И это является настолько важным, что заслуживает отдельного параграфа (который мы вам сразу же и предложим, как только ознакомим с важными положениями о том, как составить расписание рекламных кампаний и других мероприятий по продвижению в средствах массовой информации).

Стратегии подачи объявлений в СМИ

Большая часть рекламных кампаний продолжается в течение фиксированного периода времени, часто в пределах года. Имеются три основных подхода: непрерывная, периодическая, массированная (или концентрированная) рекламные стратегии (см. рис. 12.4.). При использовании непрерывной стратегии подача рекламных объявлений распределена на весь планируемый период рекламной кампании. В тех случаях, когда спрос на рекламируемый товар равномерно распределен на протяжении года, такая стратегия дает наилучшие результаты. Такой подход оправдан при продвижении товаров массового спроса и других, с высокой частотой повторения закупок. Когда же спрос на товар имеет отчетливо выраженные пики и провалы, может быть применена периодическая стратегия. В этом случае рекламная кампания проходит согласно схеме «стой-иди». В наиболее распространенном варианте осуществляется мощная реклама по определенным дням или в определенные недели, месяцы, а в промежутках между ними подача рекламы прекращается. Специальный частный случай стратегии, называемый «пульсирующей стратегией», сочетает непрерывную рекламную кампанию с короткими «вспышками» более мощной рекламы. Например, в супермаркетах знают, что самая высокая активность покупателей приходится на пятницы и субботы. Поэтому большую часть рекламы на страницах газет они размещают в четверг и пятницу. Наконец, при использовании концентрированной стратегии специалист по маркетингу сосредотачивает в определенные промежутки времени все рекламные мероприятия и не ведет рекламы в другое время. Производители плавательных бассейнов, древесного угля и снегоуборочной техники применяют именно такую стратегию.

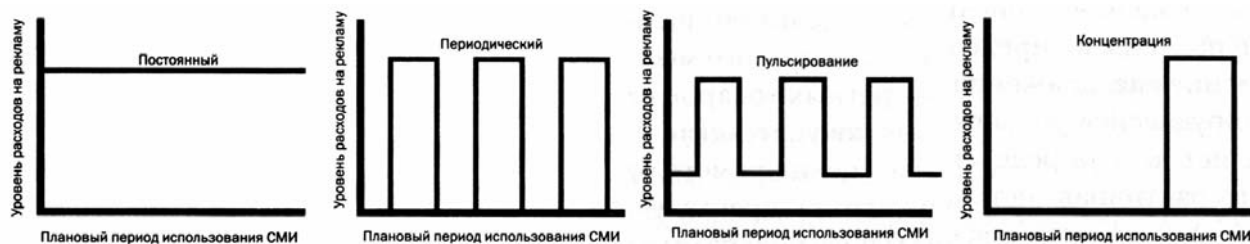


Рис. 12.4. Стратегии подачи рекламы

Прямой маркетинг

В последние годы специалисты по маркетингу все чаще прибегают к форме рекламы, известной под названием «прямой маркетинг». Ассоциация прямого маркетинга (Direct Marketing Association) определяет его как «любую форму непосредственного, прямого общения с потребителем или представителем бизнеса, преследующую цель получения ответной реакции в форме заказа (прямой заказ), запроса дополнительной информации (генерирование потенциальных покупателей) и/или посещения магазина (или другого места), где осуществляются сделки по закупке конкретных товаров или оказываемых услуг (генерирование потоков покупателей)». Определение хорошо тем, что четко объясняет цели прямого маркетинга. Таким образом, это любой вид маркетинга, преследующий цель добиться заказа, создать потенциального покупателя или увеличить поток посетителей магазина посредством прямого общения с конечным покупателем.

Но есть и другие подходы к определению прямого маркетинга (точное определение еще должно утвердиться, поскольку касается только формирующейся области деятельности). Один авторитетный специалист дает определение, которое мы тоже считаем удачным: «Интерактивная система маркетинга, использующая одно или несколько средств рекламы, для достижения четко измеримой ответной реакции и/или совершения сделки в каком бы то ни было месте».²⁵ Ключевые слова здесь - *измеримая* ответная реакция. Прямой маркетинг использует различные виды каналов передачи сообщения — купоны, каталоги, прямую почтовую рассылку, журналы потребителей и деловые

журналы, газеты, телефон, телевидение и радио — для сообщения предложения, которое вызовет почти немедленную ответную реакцию. А если эта ответная реакция поддается измерению числом размещенных заказов, количеством новых потенциальных покупателей, ростом потока посетителей магазина, специалист по маркетингу может обучаться в результате имевших место контактов с потребителями. Этот процесс обучения часто принимает форму статистического тестирования различных предложений и различных рекламных подходов, позволяя специалистам по маркетингу использовать в своей профессии научные методы.

Прямой маркетинг	Реклама общего назначения
<ul style="list-style-type: none"> • Продажи на индивидуальной основе. Известны фамилии, место жительства, модели поведения каждого покупателя. • Товары имеют добавленную ценность или дополняются услугами. Удобный канал распределения — одна из существенных выгод. • Рынок представлен посредником. • Специалист по маркетингу контролирует ситуацию вплоть до доставки. • Применение рекламы должно побудить потенциального покупателя сделать немедленный заказ или обратиться за дополнительной информацией. • Повторение применяется в процессе рекламирования. • Потребители испытывают ощущение рискованного характера покупки товара, которого не видели. Возможность отказаться от покупки отдалена по времени. 	<ul style="list-style-type: none"> • Массовые продажи. Покупатель определен как достаточно большая группа людей, обладающих общими демографическими и психографическими характеристиками. • В числе выгод, сопутствующих приобретению товара, далеко не всегда присутствуют удобные каналы распределения. • Рынок представлен розничными торговыми предприятиями. • Специалист по маркетингу может потерять контроль над ситуацией, как только товар поступит в каналы распределительной сети. • Реклама используется для получения кумулятивного эффекта — формирования имиджа, осведомленности, лояльности, воспоминаний о выгодах, связанных с товаром. Акт покупки отложен. • Повторение применяется на протяжении достаточно продолжительного времени. • Потребители в меньшей степени испытывают ощущение риска — у них есть непосредственный контакт с товаром и возможность отказаться от покупки.

Источник: Боб Стоун, *Successful Direct Marketing Methods*, 5th ed. (Чикаго: *NTC Business Books*, 1994), стр. 2.

Рис. 12.5. Сравнение прямого маркетинга и рекламы общего назначения

Прямой маркетинг отличается от рекламы общего назначения следующими чертами (см. рис. 12.5):

1. При прямом маркетинге потребитель получает конкретное предложение.
2. Предоставляется вся информация, необходимая для принятия решения.
3. Присутствует механизм ответной реакции, например номер телефона, по которому можно сделать бесплатный звонок, или вложенный в почтовое отправление купон.

В 1978 г. методом прямого маркетинга было продано товаров и услуг на сумму \$60 млрд.; к 1985 г. объем продаж увеличился до \$200 млрд. К середине 1990-х годов только продажи по каталогам прямой почтовой рассылки находились в США на отметке \$250 млрд. Ежегодные продажи в расчете на душу населения составили достойные восхищения \$461.²⁶ Включившись в это повальное увлечение, такие компании, как General Foods, Nestle, Thomas J. Lipton, Sunkist, Whitman's Chocolate и R.J. Reynolds, начали маркетинг товаров улучшенного качества через каталоги и предоставление номеров телефонов, начинающихся с цифры 800, для бесплатных звонков. Lipton, например, разослала по почте свыше миллиона каталогов, навязчиво предлагая свою «Коллекцию сэра Томаса Липтона» экзотических сортов чая, заварочные чайники и песочное печенье.

Прямой индивидуальный маркетинг

Дон Пепперс и Марта Роджерс написали книгу: «*Индивидуальное будущее: формирование отношений с каждым покупателем в каждый момент времени*»²⁷, которая революционизировала взгляды на роль, методы и практику продвижения товаров. Приход электронных средств массовой информации предоставил возможность прямого, в полном смысле этого слова, общения с клиентами

на принципах персонального взаимодействия. У специалистов по маркетингу появилась возможность заменить сообщения, адресованные всем потребителям, разговором с каждым клиентом в отдельности, используя различные технические средства, поддерживающие процесс двухстороннего общения.

Покупатели могут реально запрашивать информацию у продавцов — послать запрос по факсу, войти на веб-страницу и даже прослушать конкретное рекламное объявление, выбранное из предлагаемого меню.

Будущее, в котором рекламная деятельность строится по схеме «1:1», основывается на нескольких базовых принципах. Во-первых, электронные средства связи предполагают индивидуальное адресное обращение. Прежде почтовая служба была единственным способом доставки адресованного лично потребителю сообщения. Этот способ медленный, громоздкий и дорогой. Во-вторых, они поддерживают двухстороннюю связь, а не связь в одном направлении. Они позволяют потребителю разговаривать с продавцом... тогда как в прошлом «говорил» только он. Наконец, электронные масс-медиа являются недорогим средством. Затраты на отправку электронного сообщения на факс-аппараты, компьютеры и другие принимающие устройства незначительны в сравнении с традиционными средствами связи.

Для развития воображения

Как поймать покупателей автомобилей в сети Всемирной паутины

Нет сомнения в том, что Всемирная паутина является великим новым средством прямого маркетинга. Но, наверное, есть ограничения на предмет продаж. Для таких продаж подходят книги, финансовая информация, другие подобные товары. Но как продать через сеть что-то большое и не виртуальное, вроде автомобиля? А вот как.

Прежде всего, надо создать Веб-сайт, на котором потенциальные покупатели могли бы осуществлять свой выбор покупок, основываясь на различных характеристиках машин и ценах. Во-вторых, организовать подписку на ваши услуги автодилеров по всей территории США, чтобы иметь возможность реально доставлять покупателям выбранные ими автомобили в требуемое для них время и в указанное место. Сделайте эти два простых шага, и у вас появится мощная система генерирования потенциальных покупателей для продажи новых и/или бывших в употреблении автомобилей, более эффективная для связи покупателей с продавцами, нежели традиционный подход, когда покупатель непосредственно приходит к автодилерам.

Однако не упустите еще одно обстоятельство, о котором следует знать, прежде чем приступить к делу. Кое-кто уже все это проделал. Например, компания АВТ (расшифровывается как Auto-by-Tel Corp.). Она подписала на услуги своей сети 2000 автодилеров, поэтому действительно может предлагать потребителям множество альтернатив. И система реально работает. В первый месяц работы, в феврале 1995 г. АВТ получила 5000 заявок. Неплохо. Но это не идет ни в какое сравнение по сравнению с 60 000 заявок в месяц, собранных всего через два года.²⁸ Вам нужен новый автомобиль? Или просто интересно, как можно заработать кучу денег путем прямого маркетинга в сети Интернет? Тогда посетите сайт АВТ: <http://www.autobytel.com>. Они смогут научить вас всему, что необходимо знать о прямом маркетинге в реальном мире.

Этот новый подход к рекламной деятельности концентрирует внимание на уникальном характере отношений с каждым отдельным покупателем, основанном на индивидуальном подходе. Какая-то часть отношений оказывается более значимой, поскольку некоторые покупатели взаимодействуют с продавцами чаще. Покупатели ведут электронный диалог, виртуально перемещаясь по сайту, что позволяет специалисту по маркетингу составить ясное впечатление о том, что они хотят. Потребители, которые прежде были лишь «объектом продажи», теперь получили возможность стать «субъектом этих отношений». Покупатели, например, видят на своем мониторе подержанные автомобили, выставленные на продажу, и запрашивают дополнительную информацию по машинам, которые их больше всего заинтересовали... по факсу или щелчком мышки компьютера. Такой подход к рекламе обеспечивает более высокую обратную реакцию покупателей, поскольку каждый сам выбирает интересующую его информацию, основываясь на своих желаниях и потребностях.

Можете ли вы себе представить, что получаете рекламное объявление по телефону каждый раз перед тем, как сделать свой звонок? И платите за все это удовольствие \$24,95 при установке? За каждое

прослушанное вами объявление вы получаете 15 центов. В среднем каждый участник сети прослушивает за месяц достаточное количество объявлений, чтобы получить чек на \$18, примерно соответствующий абонентской плате за телефон. Поэтому и служба называется FreeFone («Бесплатный телефон»). FreeFone собрал в Сиэтле свыше 60 000 подписчиков. Отчасти успех объясняется выплатой денег, отчасти тем, что реклама подается очень избирательно, целенаправленно. Слушатели, которые предварительно заполнили подробный опросник, касающийся их лично, получают преимущественно такие рекламные объявления, которые могут их заинтересовать. А если абоненты спешат, то они могут ввести код и избежать прослушивания рекламы. Система обладает реальной способностью нацеливания на конкретных потребителей. Например, рекламу магазинов Bon Marche получают только абоненты, обладающие соответствующей кредитной карточкой. В интересах местных дилеров Ford рекламу прослушают лишь те абоненты, которые звонили дилерам конкурирующих компаний. Специалисты по маркетингу платят от \$ 1,95 до \$3,20 за десять рекламных сообщений, доставленных одному подписчику в течение месяца. Эта цена много ниже издержек при использовании прямой почтовой рассылки. Ну, как вам это нравится? Это и есть индивидуальная реклама в лучшем своем проявлении.

Маркетинг в новом тысячелетии: электронная коммерция

Путь сегодня и в будущем состоит в постоянном онлайн-ом (оперативном) канале, связывающем покупателя и продавца через компьютер, модем и телефонную линию. Покупатель/пользователь может добираться до различных диалоговых источников информации и выбирать, по индивидуальной схеме сообщения, те, которые хочет услышать или прочесть. К этому коммуникационному каналу относятся и рекламные диалоговые каналы, например, CompuServe, Prodigy и America Online. Они предлагают подписчикам пять видов услуг: информацию, развлечения, шоппинг, диалог и электронную почту. Этот же канал обеспечивает доступ в Интернет.

Онлайн-маркетинг удобен потребителям, поскольку доступен 24 часа в сутки прямо на дому. Покупатели могут выудить тонны информации о товарах, их производителях и компаниях-конкурентах, не выходя из дома. И поскольку нет необходимости личного общения с продавцами, потребители при онлайн-маркетинге избавлены от разного рода расспросов и докучливых приставаний при получении информации и покупках.

С точки зрения специалистов по маркетингу, такой подход позволяет оперативно вносить поправки, отражающие изменение ситуации на рынке, в передаваемые ими сообщения. Также достигается более низкий уровень издержек. Онлайн-маркетинг может быть очень эффективен при формировании отношений с потребителями, как мы это уже видели при рассмотрении индивидуального маркетинга. Специалисты по маркетингу могут оценивать уровень интереса, проявленного к их сообщениям, поскольку количество посещений того или иного сайта можно посчитать. Онлайн-маркетинг очень подходит для небольших компаний со скромными бюджетами. Не установлено никаких ограничений на площадь, занимаемую рекламным объявлением, нет ограничений в доступе, скорость извлечения информации очень высокая (гораздо выше, чем при почтовой экспресс-доставке). Плюс обеспечение конфиденциальности при совершении покупки.

Сегодня в онлайн-торговле находятся уже тысячи наименований товаров. Можно заказывать одежду, цветы, книги. Скорость технологических изменений определяет ту легкость, с которой сегодня создаются новые возможности. К тому моменту, когда у вас в руках окажется эта книга, новые возможности превратят те, что мы имеем сегодня, во вчерашний день. Вначале специалисты по маркетингу создавали веб-сайты с красочными изображениями своих товаров и обширной информацией... и дожидались ответной реакции по телефону или электронной почте. Риск передачи компьютеру ответственности за распоряжение вашей кредитной карточкой поначалу был слишком велик. И это исключало обычно возможность применения упрощенной процедуры совершения сделок. Но изменения в системе обеспечения безопасности открыли путь для расширения подобного рода мгновенных операций. Технологическому прогрессу сопутствует появление богатых технических возможностей, необходимых, чтобы завлечь пользователей хорошей картинкой, качественным звуком, анимацией, удобным интерфейсом. И это должно выразиться, в конечном счете, в достаточно большом числе потребителей, которые получили сообщение, иначе говоря, в большой посещаемости веб-сайта.

Потом пришел PointCast. Это программа управления монитором, которая передает или, можно сказать, ведет веб-вещание новостей, спортивных программ, сводок погоды, отраслевых подборок деловой информации в промежутках между периодами активного использования монитора. И еще

PointCast передает рекламные объявления. Levi Strauss & Co. была одной из первых. Вскоре после запуска товарного ряда Slates, джинсовых брюк, рассчитанных на мужчин старше 50, управляющая маркетингом компании подписала контракт на \$100 000 за трансляцию 30-секундного рекламного ролика непосредственно на рабочие места перспективных клиентов. «Это все равно как, используя телевизионный экран, поймать момент, когда человек проголодался, и предложить отведать попкорн», — говорит она корреспонденту *Wall Street Journal*.²⁹ Некоторые специалисты считают, что преобразование Всемирной паутины в средство вещания является столь же крупным технологическим прорывом, что и сам Web.

Чтобы добиться большего числа рекламных контактов, специалисты по маркетингу покупают у провайдеров онлайн-сетей право размещения рекламы на часто посещаемых веб-страницах и платят комиссионные за оказываемые услуги. Говорит генеральный директор такой компании: «В последние два года мы только и слышим, что главное — содержание. Но, на мой взгляд, всему голова — распределительная сеть. Если ваши услуги невероятно высокого класса, но у вас нет совершенной распределительной сети, скорее всего, ваш бизнес провалится».³⁰ Обратите внимание на сделки такого рода. Компания CUC International Inc. заплатила America Online (AOL) \$59 млн. плюс платит по таксе за каждого нового клиента за право быть эксклюзивным поставщиком услуг по низким ценам в сети AOL. Компания 1-800-FLOWERS заплатила AOL \$25 млн. и делится прибылью за право быть эксклюзивным продавцом цветов в ее сети.

Тем временем гонка продолжается! Компании в сфере программного обеспечения смогут теперь предоставить веб-маркетингу огромные базы данных о потребителях. Эти данные можно наложить на веб-сайты, что позволит специалистам по маркетингу идентифицировать пользователей компьютеров и сделать электронную рекламу более нацеленной и точной. Так, Adnity предоставляет доступ к такой базе данных клиентам-рекламодателям и возможность передавать рекламу избирательно, основывая выбор на определенных характеристиках веб-пользователей, как-то место жительства и уровень дохода. DoubleClick размещает рекламные объявления на веб-сайтах, а затем, используя специальные программы, выводит их на те страницы сайта, которые просматривает пользователь. Cybergold в обмен за просмотр рекламных объявлений предлагает пользователям оплату деньгами или товарной премией типа бесплатных километров перелета, которыми принято поощрять постоянных клиентов авиакомпаний. Возможности в сфере электронной рекламы представляются поистине неограниченными, и они обнаруживают себя все быстрее и агрессивнее. Вместе с ними претерпевают необратимые изменения характер столь переменчивой материи, как реклама.

Персональные продажи

Персональные продажи представляют собой персональные коммуникации, при которых получающий сообщение немедленно обменивается информацией путем обратной связи с источником: словами, жестами, выражением лица и т.д. Поскольку персональные продажи — это беседа, в которой участвуют двое, или несколько сторон, сообщение настраивается под аудиторию. Это создает предпосылки для более точного нацеливания на покупателя, чем в рекламе, но ограничивает реально достижимое число контактов. Другой недостаток — издержки каждого контакта много выше, чем при использовании рекламы. При всем при том, персональные продажи в силу высокой приспособляемости и «личного» характера способны гораздо лучше убеждать покупателей, нежели реклама.

Персональные продажи наиболее эффективны, когда продается достаточно дорогой товар, чтобы оправдать издержки контакта; когда товар достаточно сложный, так что требуются подробные объяснения или демонстрация в действии; когда выгоды, доставляемые товаром, тщательно подбираются в соответствии с желаниями конкретного покупателя. Персональные продажи лучше всего подходят в случае необходимости завершить процесс выбора актом продажи — продавец для того и нужен, чтобы оформить заказ или добиться обещания клиента совершить покупку.

Что же служит водоразделом между эффективными персональными продажами и напрасной тратой времени? Огромное количество продавцов ежедневно активно предлагают товары или услуги, но вынуждены констатировать неутешительные итоги. Отчасти это можно объяснить индивидуальными различиями техники, опыта, уровня обученности. Но очень многое зависит также от того, насколько хорошо осуществляется руководство торговым персоналом. Ежегодно журнал *Sales & Marketing Management* проводит опрос, определяя лучших торговых агентов Америки. Оценка идет по следующим параметрам:

1. Комплектование штата первоклассным торговым персоналом.
2. Сохранение первоклассного торгового персонала в организации.
3. Качественная подготовка персонала.
4. Новые заказчики.
5. Знание товара и специальные/технические знания.
6. Репутация у покупателей.³¹

Это те показатели, по которым многие менеджеры судят об эффективности программ в сфере сбытовой деятельности. Но интересно послушать самих менеджеров из числа победителей — что они говорят о сбытовой стратегии (в действительности, выигрышные стратегии довольно постоянны год от года). Несмотря на то, что победители конкурса преуспели по приведенным выше показателям, похоже, что выше всего, включая и эти показатели, они ставят *формирование долгосрочных взаимовыгодных отношений с покупателями*. Они действительно применяют персональные продажи в духе концепции маркетинга, чтобы обрести покупателей надолго, в отличие от стремления других поскорее оформить очередную сделку.

Компания Procter & Gamble (P&G) является победителем в номинации «Средства косметического ухода и гигиены». Вот что говорит Шелли Зимблер, менеджер по продажам этих товаров компании P&G: «Это вопрос выживания. Старый способ ведения дел — когда достаточно было произвести хороший товар и составить хороший текст рекламного объявления — ушел в прошлое навсегда. Чтобы продвигать товары, мы должны сегодня работать творчески с покупателями, выясняя, что именно они хотят. Из эры конфронтации мы пришли к пониманию, что пять розничных продавцов могут вести продажи пятью разными способами». " Это потребовало реорганизации деятельности сбытовых подразделений. Сейчас P&G осуществляет продажи по видам товаров — один продавец ведет продажи целой группы товаров по определенному кругу розничных продавцов, являющихся непосредственными клиентами компании P&G. Раньше было так, что каждый продавец мог иметь дело с десятками торговых работников P&G, которые специализировались на продажах узкого товарного ряда. Но при новой организации покупатель имеет дело персонально всегда только с одним продавцом P&G, который в состоянии работать с ним конструктивно, совместно решая все возникающие проблемы. В случае крупных клиентов работник сбытовой службы получает подкрепление в виде

команды, в которую при необходимости входят специалисты по финансам, производству, системе распределения. В результате P&G имеет возможность вносить существенные корректировки в ответ на пожелания покупателя.

Работа с потребителями стоит в повестке дня и другого победителя конкурса (в номинации пищевых продуктов) — Nabisco Biscuit Company, филиала компании RJR Nabisco. Он сосредоточился на главном — на своевременных поставках и наполнении товарами магазинов. А старший вице-президент по продажам Гарри Лиз полагает, что успех обеспечивают их усилия, облегчающие работу розничных торговых точек. «Прежде всего, мы доставляем товар прямо к входу в магазин, так что им уже нет необходимости иметь дело со складом. Потом мы, можно сказать, делаем всю выкладку товара в их кондитерских отделах. Помогаем нашим клиентам подобрать место, где лучше разместить товары, определяем лучшие проходы и даже полки. Наш торговый работник может сесть вдвоем с клиентом и вывести на свой переносной компьютер информацию, касающуюся положения данной торговой точки на рынке, профиля ее покупателей, среднего размера покупок, и поделиться этой информацией с торговцем, как и соображениями об оптимальном комплексе маркетинга для условий работы данной торговой точки». В отличие от конкурентов, добавляет Г. Лиз, Nabisco не платит торговым точкам за лучшее размещение товара. И такую политику компания может вести только потому, что уделяет много внимания работе со своими клиентами.

Обратите внимание на то, что обе компании получают добавленную стоимость от прямых продаж. Личный контакт служит не только для усиления предложения товаров (контакт становится более продолжительным, персонализированным и убедительным). Такой контакт позволяет выстроить долгосрочные отношения, в рамках которых их опыт и информация привлекаются для оказания помощи предприятию клиента. Они выигрывают, продавая мыло или печенье, а клиент выигрывает от лучшего ведения бизнеса (не только в части товаров, о которых идет речь, но и в целом). Этот род отношений выходит далеко за рамки того, чего можно добиться, используя краткосрочные стратегии, такие, как реклама и прямая рассылка (см. рис. 12.5.).

Навыки персональных продаж

Мы рассматриваем пока персональные продажи с точки зрения стратегической, исследуя, как лучше их проводить, и какой должна быть их роль в комплексе маркетинга. Но есть и другая точка отсчета — персональная. Эти продажи сводятся к индивидуальным усилиям одного или нескольких человек, которые должны встретиться с перспективными покупателями и попытаться их убедить. Вы сами непременно будете вести такие продажи и уже вели их в прошлом, потому что каждый из нас по работе или по жизни что-то, так или иначе, продает именно на основе такого рода контактов, независимо от того, делаем ли мы персональные продажи своей профессией. (Например, когда вы обращаетесь за работой или ведете торг по поводу продажи своего старого автомобиля в обмен на приобретение нового, вы занимаетесь именно этим.) Полагаем, что и всем нашим читателям не помешает работа над совершенствованием навыков продаж. И чтобы помочь вам в этом, мы добавили к этой главе два специальных приложения.

Первое приложение — *Измерение вашей способности ведения продаж* — представляет собой упрощенную версию инструмента, разработанного Алексом Хайэмом для применения во внутрикорпоративном тренинге. Этот инструмент оценки и обучения продается в составе товарного ряда Human Interactions Assessment & Management. Он хорош тем, что не только определяет, каков уровень развития ваших навыков в настоящий момент, но позволяет диагностировать сильные и слабые стороны ваших способностей. Над развитием этих сторон можно целенаправленно работать. И таким образом достаточно легко добиться успеха в развитии способности ведения персональных продаж. На заполнение оценочного листа требуется всего несколько минут. Так что рекомендуем вам проверить его на себе.

Второе приложение представляет собой одну из нескольких оценочных форм в составе товарного ряда «Гибкий стиль ведения переговоров». Они используются тренерами и специалистами по разрешению споров в качестве инструмента подготовки к ведению переговоров. Методики изданы HRD Press (Амхерст, штат Массачусетс). На первый взгляд, переговорный процесс может показаться не связанным напрямую с персональными продажами. Но последние все более превращаются в переговорный процесс, поскольку отношения с покупателями во многих случаях носят характер консультативных, и условия продажи служат предметом переговоров. Так что специалист по маркетингу или работник сбытовой службы вырабатывает окончательные условия торгового соглашения совместно с покупателем. Консультативные продажи — всегда переговорный процесс, и даже элементарная разовая сделка часто включает в себя переговорный элемент в том, что касается цены или предоставления скидки, сроков платежа, доставки и многого другого.

Какой выбрать стиль ведения переговоров? Если вы думаете о поддержании долгосрочных отношений (как в случае консультативных продаж), тогда кооперативный подход является наилучшим. Если задача состоит в том, чтобы максимизировать рентабельность в краткосрочной перспективе, наилучшим будет конкурентный подход к ведению переговоров. Существуют и другие альтернативы; все они представлены во втором приложении.

Но знать, какой стиль переговоров лучше, и применить этот стиль на практике — далеко не одно и то же. У каждого есть свой естественный стиль, который, помимо сознания, определяет структуру переговорного процесса или наших контактов с потенциальным покупателем. В определенных обстоятельствах этот естественный стиль может быть использован, но он не может быть оптимальным во всех ситуациях. В лучшем случае, если говорить о продажах, он подходит к меньшинству возможных ситуаций. Приложение поможет вам в определении естественного стиля ведения переговоров и раскроет процесс неосознанного перехода в ходе переговоров к этому стилю. Используйте приложения не только для идентификации своего естественного стиля, но и изучения всех остальных, чтобы уметь выбирать и применять соответствующие стили по мере необходимости. Если вы научитесь гибко применять различные стили ведения переговоров, выбирая их в зависимости от обстоятельств, то значительно разовьете способности ведения персональных продаж, требующих переговорного процесса!

Стимулирование продаж

Американская ассоциация маркетинга определяет стимулирование продаж как «деятельность в сфере маркетинга, кроме персональных продаж, рекламы и пропаганды, стимулирующая покупки товаров потребителями и эффективность работы дилеров, такая, как презентации, выставки, экспозиции,

показы и иные усилия в области продаж, которые не носят периодически возобновляемого характера и выходят за рамки повседневного порядка ведения бизнеса». Это очень широкое определение охватывает множество различных направлений деятельности, включая показы и презентации в помещении магазинов, раздачу товара покупателям на пробу, купоны, конкурсы, марки с объявленной стоимостью, продажи со скидкой, товарные премии, предложения по возмещению стоимости покупки, лотереи, итоговые скидки. Ежегодные расходы на деятельность такого рода превышают общие расходы на рекламу и демонстрируют рост.³⁵

Стимулирование продаж, как правило, применяется непосредственно в местах продажи товаров, чтобы заинтересовать потребителей совершить сделку купли-продажи. Это не замена программы продвижения; оно применяется как дополнение к другим мероприятиям по продвижению. Но стимулирование продаж может существенно вторгаться и в область формирования осведомленности и благоприятного мнения потребителей о товарах, то есть в ту область, которая считается территорией, контролируемой рекламой.

Стимулирование продаж предлагает дополнительные возможности привлечения покупателей. В целом, оно применяется с большими интервалами, поскольку ответная реакция покупателей со временем ослабевает, возникает так называемая «утомляемость» потребителей. Напротив, реклама и персональные продажи ведутся на постоянной основе. Стимулирование продаж обычно рассчитано на увеличение продаж в течение непродолжительного времени, тогда как персональные продажи и реклама преследуют долгосрочные цели. На рис. 12.6. показан эффект «храповика» (тенденция к повышению уровня цен в случае возрастания совокупного спроса) при краткосрочном стимулировании продаж совместно с рекламной деятельностью.

Связи с общественностью (PR) — форма продвижения, направленная на то, чтобы сообщить благоприятный образ товара или его продавца и улучшить репутацию фирмы. Любая организация имеет дело с множеством различных групп, которые важны для нее и носят собирательное название общественность. Это акционеры, правительство, посредники, местные органы власти, население данной местности, работники, поставщики, покупатели, СМИ. PR направлено именно на эти группы.

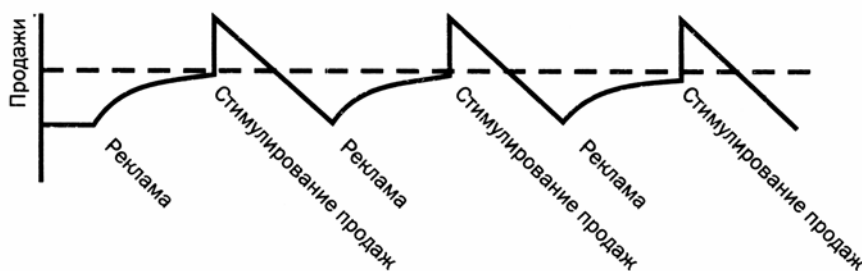


Рис. 12.6. Краткосрочный эффект «храповика» стимулирования продаж

Публичные упоминания о компании обычно рассматриваются в рамках отношений с общественностью. Этим термином обозначается любое сообщение об организации, которое передают средства массовой информации и которое не оплачено организацией. Хотя работники службы публичных отношений готовят и посылают в СМИ пресс-релизы, ролики с информационными сообщениями о компании, фотографии, специалисты по маркетингу в меньшей степени отслеживают публичные упоминания о компании, если сравнивать с рекламой, персональными продажами и стимулированием продаж. Возможно, по этой причине аудитория больше доверяет такой информации, нежели той, что исходит от определенного спонсора.

Публичные упоминания могут привести не только к укреплению позитивного образа компании, но и к созданию негативного. Негативные упоминания в СМИ затронули, например, компании, ведущие продажи имплантантов груди, искусственных подсластителей, тампонов, асбестосодержащих материалов, легковоспламеняющегося нижнего белья. Часто такие упоминания приводят к введению запрета на продажу товара или, по крайней мере, формируют предубежденность потребителей против их использования. Так, прошли сообщения, что фордовская модель Pinto выпускается с бензобаком, который может представлять опасность. И хотя компания была оправдана в суде, тем не менее, она сняла модель с производства.

Реклама, персональные продажи, стимулирование продаж и PR — это все инструменты, имеющиеся в распоряжении специалистов по маркетингу при планировании стратегий продвижения. В следующем параграфе мы рассмотрим, как они используются при разработке таких стратегий.

Традиционные пути обеспечения успеха в продвижении товаров или услуг уже не гарантируют

достижения желанной цели, поэтому увеличивается число творческих нововведений. И все потому, что продвижение в последние годы становится осуществлять все труднее. В основном это объясняется, как мы видели, факторами, вызвавшими новую волну усиления ориентации на покупателя (они же усложняют и менеджмент в целом). А именно, рост конкуренции, глобализация, обособление каналов распределения и рекламы, появление огромного числа новых товаров. Проанализируйте приводимые ниже примеры нетрадиционных форм передачи сообщений покупателям.

Хитроумная General Mills произвела переворот в паблик рилейшнз, когда отрядила двух менеджеров по маркетингу на футбольный суперкубок Super Bowl, оснастив каждого небольшим чемоданчиком, набитым коробками фирменных Wheaties. В одном чемоданчике были коробки с изображением команды *New England Patriots*, в другом — с изображением *Green Bay Packers*. Когда исход поединка прояснился, пиарщик компании поспешил к работникам телевизионных каналов, освещавших событие, и раздал коробки с напечатанными на них фотографиями *Packers* уже в новом качестве чемпионов. Что произошло дальше? Спортивные комментаторы показали коробки на канале *Fox*, который вел прямой репортаж. CNN, ESPN и множество местных станций также предоставили General Mills бесплатный эфир.

Когда же в General Mills узнали, что Джей Бунер из *Seattle Mariner* обожает хлопья *Cherios*, они уложили в его шкафчик в раздевалке 162 коробки, сняли его реакцию на видеопленку и передали ее ряду телевизионных станций в разных концах страны. Ее могли увидеть потребители 12 региональных рынков. Вся прелесть в том, что эти пиаровские акции обошлись почти даром. Если показ 30-секундного ролика коммерческой рекламы во время прямой трансляции Суперкубка стоил бы \$1,2 млн., отправка пиарщиков в Новый Орлеан обошлась фирме в пару тысяч долларов — размер их вознаграждения.

Другие компании также следуют этой модели. Отделение Pillsbury компании Grand Metropolitan упоминалось на канале CNN в последний день масленицы в связи с представлением нового десерта с низким содержанием жира. Компания Gillette спонсировала конкурс с призом в миллион долларов для лучшего баскетболиста, забрасывающего мячи с близкой дистанции, а также конкурс на лучшего баскетболиста, забивающего с дальних дистанций. Hershey Food Corp. учредила денежный приз за решающий гол в кубке *Pro Bowl* Национальной футбольной лиги (NFL). Средства массовой информации обожают такие события и предоставляют им много эфирного времени... а на забившем гол футболисте была футболка с надписью «Hershey». По словам одного консультанта, «одобрение, полученное от третьих лиц, почти всегда эффективнее, чем содержащееся в оплаченной рекламе».

Разработка стратегий продвижения

Формулирование стратегии продвижения предполагает соединение в единое целое различных мероприятий и видов деятельности, обеспечивающее продвижение. Менеджер, осуществляющий такое планирование, должен подобрать такое их сочетание, которое позволит реализовать цели продвижения, преследуемые организацией. В очень редких случаях это будет единственное мероприятие; обычно более эффективным бывает сочетание различных мероприятий. Но и при использовании нескольких инструментов продвижения всегда какой-то один должен получать приоритет.

Существует большое разнообразие стратегий продвижения, которые можно описать в терминах распределения фондов и усилий между различными направлениями работы. Программы разных фирм во многом уникальны по набору используемых методов. Выбор конкретных методов определяется преимущественно целями самой стратегии продвижения и анализом рыночной ситуации, оценкой внутренних и внешних факторов, определяющих шансы на успех той или иной стратегии. Далее мы рассмотрим эти ключевые факторы.

Цели продвижения

Основная цель продвижения заключается в том, чтобы осуществить сделку купли-продажи. Однако этот обмен может и не представлять собой продаж в обычном понимании этого слова. Например, когда специалисты по маркетингу пытаются убедить потребителей принять идею («Друзья не должны позволять друзьям вести машину в нетрезвом виде»). И даже если конечной целью все же являются продажи, усилия по продвижению могут быть не направлены на получение немедленных результатов. Обобщая, можно сказать, что целью продвижения является как сообщение информации,

так и стимулирование продаж.

Цели продвижения следуют за «иерархией реакций потребителей» в модели принятия решений, известной как AIDA: Осведомленность (Awareness) ведет к появлению Интереса (Interest), который, в свою очередь, укрепляет Желание (Desire), которое, в конечном счете, вызывает Действие (Action). Таким образом, формирование осведомленности должно стать первой целью продвижения. Снабжая потребителей информацией, специалист по маркетингу возбуждает их интерес; более настойчивые убеждения стимулируют желание получить товар, и в конце цепочки это ведет к совершению действия в форме обмена. Чтобы достичь каждой из этих последовательных целей, применяются разнообразные средства продвижения.

Читателям, получившим базовое образование по специальности маркетинг, модель AIDA может вспоминаться как регулярно достававший их вопрос из тестов по проверке знаний. Другие читатели могут воспринять эту модель поверхностно, посчитав за одно из множества не очень содержательных мнемонических правил. Не спешите делать выводы! При всей простоте это — фундаментальная концепция. Множество усилий в области продвижения оказались тщетными, поскольку специалисты по маркетингу пытались предпринять действия, минуя систематическую работу по формированию осведомленности, интереса и желания. Даже если вы не проводите серьезных исследований перед тем, как спланировать стратегию продвижения, необходимо обязательно выяснить, по крайней мере, один факт — количество потребителей целевого рынка, находящихся на каждой ступени этой иерархии. Также надо оценить, на каком переходе (между ступенями иерархии) теряется самое большое количество покупателей. К примеру, нет смысла расходовать средства на формирование осведомленности потенциальных покупателей, активно рекламируя товар, если их осведомленность и так высока, учитывая, что плохая система распределения ограничивает трансформацию их желаний в действия.

Сделаем некоторые общие замечания о сравнительной эффективности каждого из четырех инструментов продвижения. Реклама, в силу того, что она имеет широкий охват, считается эффективной в формировании осведомленности, но с течением времени степень ее убедительности снижается. Персональные продажи, которые не дают большого числа контактов, мало эффективны для формирования осведомленности, но дают максимальный эффект в части активизации желаний и действий покупателей. Стимулирование продаж подталкивает потребителей к завершению акта обмена; этот инструмент наиболее эффективен в местах совершения покупок. И, наконец, PR помогает формированию осведомленности, но оказывает мало влияния непосредственно на продажи. К некоторым инструментам продвижения потенциальные покупатели более восприимчивы, чем к другим. Стремясь получить информацию, они обращаются к определенным инструментам продвижения или масс-медиа — факт, из которого специалисты по маркетингу могут извлечь для себя выгоду. На схеме (рис. 12.7.) представлены различные инструменты продвижения, сгруппированные по двум признакам: в соответствии с их ценностью, как источника получения такой информации, и по степени их непосредственного влияния на продажи. Часть таких инструментов потребители специально никогда не ищут, но, узнав о них, начинают охотно пользоваться для получения информации (например, чтобы выяснить, нет ли их в числе победителей конкурса). На рисунке это отображено пунктирной линией, перемещающей эти методы влево.

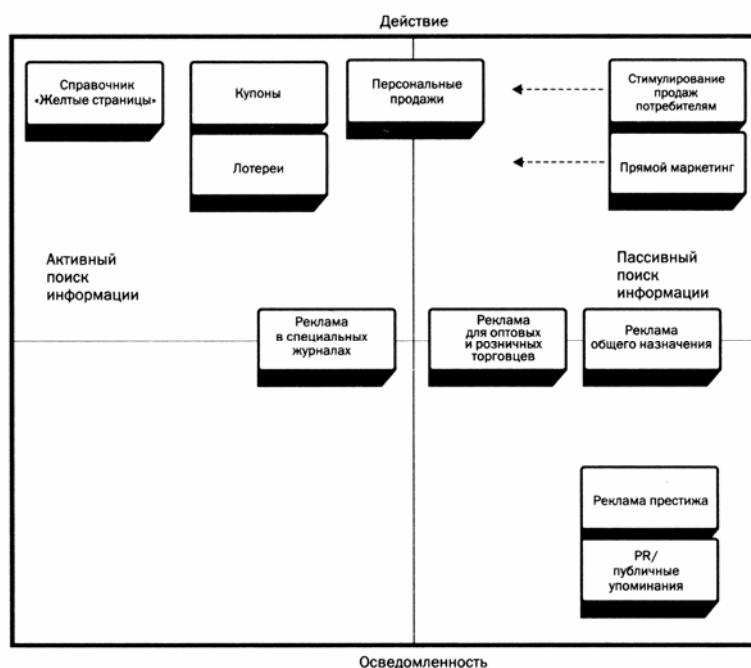


Рис. 12.7. Как использовать инструменты продвижения

В чем практическая ценность такого знания? В самом упрощенном виде, если удастся направить в нужное русло процесс поиска информации потребителем, то значительно легче будет его информировать, убеждать и достигать прочих целей продвижения. Легче всего общаться с потребителем, когда он или она хотят общаться с вами! Например, зная, что журналы по компьютерам чаще читают, обдумывая покупку нового ПК, вы можете сконцентрировать усилия по продвижению на этих журналах. Например, использовать эти СМИ для осуществления PR и рекламы, можете дополнить их купоном (вкладышем) для обслуживания читателей, чтобы установить с ними прямой контакт и сосредоточить продажи или прямой маркетинг по телефону на этих заинтересованных читателях.

Анализ стратегических проблем

Большинство компаний применяют комплекс из различных средств продвижения, одно из которых, как правило, является доминирующим. Какое именно — определяется внешними условиями, а также некоторыми особенностями организации маркетинга и характером товара. Рассмотрим кратко ключевые моменты, оказывающие влияние на разработку стратегии продвижения и определяющие выбор акцента.

Характер рынка

Решения о стратегии продвижения, как и прочие маркетинговые решения, должны основываться на ясном понимании рынка. Его размер и характер могут однозначно определять ваш выбор. Например, на рынке, имеющем очень широкую конфигурацию, массовом рынке типа потребительских товаров в упаковке, предполагается большое число рекламных контактов. Реклама в СМИ служит оптимальным средством обеспечения таких контактов с позиции соотношения затрат и результатов. Активные рекламные воздействия через средства массовой информации и притягательность мотивов рекламных сообщений могут быть настолько эффективны, что почти не потребуются персональные продажи. Напротив, географически компактные рынки делают возможным более сильный упор на персональные продажи. Поскольку при установлении контактов приходится преодолевать небольшие расстояния, затраты на переговоры с каждым потенциальным потребителем в этом случае ниже. Вот почему при маркетинге товаров промышленного назначения так широко используются персональные продажи. Промышленные рынки сконцентрированы в относительно небольшом количестве центров, обычно расположенных близко к водным путям.

В тех случаях, когда продвижение нацелено на розничных и/или оптовых торговцев, также

используются персональные продажи. Крупные заказы, концентрированный рынок и небольшое число потенциальных покупателей — предполагают использование персональных контактов. И, как и в случае промышленных потребителей, мотивы покупок в этом случае в основном рациональные. Персональные продажи лучше подходят для ситуаций, в которых покупки совершаются по рациональным мотивам, тогда как реклама направлена преимущественно на эмоции. С другой стороны, усилия, нацеленные на посредников, часто предполагают включение в состав мер по продвижению товара стимулирование продаж (особенно в форме конкурсов) и рекламу в торговых журналах.

Стратегия проталкивания или стратегия вытягивания

Проталкивание и вытягивание характеризуют различие способов, какими производитель пытается привлечь посредников к покупке и распространению его товаров. При использовании стратегии проталкивания все участники канала распределения пытаются убедить каждого последующего участника цепочки начать закупки и продвижение товара. Таким образом, товар «проталкивается» сквозь канал, часто с использованием формы персональных продаж. (Мы говорили об этом в последней главе при обсуждении вопроса загрузки канала распределения.) При стратегии вытягивания производитель использует продвижение, рассчитанное на массовый спрос, стимулирует спрос на потребительском рынке. Тем самым производитель вызывает у посредников желание иметь у себя этот товар, поскольку только таким образом посредники смогут удовлетворить своих покупателей, желающих его приобрести. Такой стратегии стали придерживаться компании-производители косметики, например, Maybelline, — они расходуют большие средства на рекламу, чтобы «вытянуть» товар из канала распределения.

Характер товара

Характер товара также влияет на выбор методов, с помощью которых его лучше продвигать. Персональные продажи имеют особое значение для дорогих товаров, поскольку потребителей часто требуется подтолкнуть к совершению покупки. Если необходимо продемонстрировать основные особенности и показать товар в действии, персональные продажи намного эффективнее рекламы. Также персональные продажи имеют преимущество, если это товары или услуги, которые необходимо подгонять под конкретные условия и требования потребителя, например, при продаже ценных бумаг, формировании портфеля страхования, при продаже поточных технологических линий, оказании юридических услуг или услуг электрика.

Реклама выступает более эффективным инструментом продвижения для товаров, покупки которых происходят часто, например, для товаров массового спроса. Продавцы товаров особого спроса или товаров, являющихся объектом обдуманных покупок, могут использовать рекламу для формирования осведомленности потребителей, но обычно требуется дополнить ее элементом персональных продаж, чтобы показать покупателям преимущества товара над товарами конкурентов. Реклама также подходит товарам, имеющим скрытые преимущества (например, отсутствие фосфатов в стиральном порошке Tide). Реклама помогает сообщить потребителям очень эмоциональные мотивы (например, рекламный призыв, с которым обращается Армия США: «Стань таким, каким можешь быть», или призыв компании AT&T: «Протяни руку, и кто-то откликнется»). Также реклама помогает дифференцировать товар, сделать так, чтобы он отличался от товаров конкурентов.

Помимо рекламы на потребителей направлены мощные усилия по стимулированию продаж. Эти последние особенно эффективны в части товаров импульсной покупки, о которых чаще всего думают непосредственно в местах совершения покупки. Например, многим наименованиям журналов нужен рекламный контакт с потребителем на прилавке перед кассовым аппаратом супермаркета или аптеки. Там, в ожидании своей очереди на обслуживание, покупатели более всего расположены к тому, чтобы полистать журналы.

Стадия жизненного цикла товара

На стадии выведения товара на рынок комплекс средств продвижения должен поставлять информацию о товаре с тем, чтобы сформировать осведомленность потенциальных покупателей именно о данном товаре (а не о конкретной торговой марке). Специалист по маркетингу должен стимулировать первичный спрос, или спрос на определенный вид товара как такового. Потребители

должны понять, что представляют собой компакт-диск, роликовые коньки или кухонный процессор. Они должны знать, что такой товар существует, и изучить его свойства. Нужно установить контакт, и лучший способ его обеспечить — реклама.

В период выведения товара на рынок он нуждается также в проталкивании сквозь каналы распределительной сети. Чтобы посредники оценили и приняли товар, могут потребоваться значительные усилия и инвестиции в персональные продажи. Хорошим средством продать товар оптовым и розничным торговцам канала распределения может стать участие в торговых выставках и оптовых ярмарках. Это позволяет значительно сократить число контактов, требуемых для ознакомления потребителей с товаром и появления у них желания его приобрести.

С переходом товара в стадию зрелости комплекс средств продвижения начинает работать на избирательный спрос, то есть формировать спрос на конкретный марочный товар. По мере ужесточения конкуренции специалисты по маркетингу перемещают центр тяжести на убеждение потребителей. Средствами продвижения специалисты по маркетингу должны подчеркнуть выгоды и преимущества их товара в сравнении с товарами конкурентов. На этой стадии наблюдается ответная реакция со стороны все большего числа потребителей; поэтому удельные расходы на продвижение товара (в расчете на один контакт) снижаются. Хотя реклама, направленная на массового потребителя, обычно продолжает активно использоваться, необходимы также и персональные продажи, чтобы проталкивать товар сквозь распределительную систему.

Организации с широко известными брендами на стадии зрелости часто продолжают вести рекламу-напоминание с тем, чтобы удержать название торговой марки в памяти потребителей. С переходом в стадию угасания новые товары заменяют старые, выпуск которых, в конце концов, прекращается. Расходы на продвижение необходимо значительно снизить или вовсе от них отказаться. Исключение может быть сделано для случаев попытки оживления продаж путем репозиционирования товара или изменения, улучшения его характеристик за счет применения различных новшеств. Из всех средств продвижения на стадии угасания, когда кривая первичного спроса на товар уже поменяла свое направление, наиболее неэффективна реклама. Если какие-то усилия по продвижению предпринимаются, они нацелены только на тех потребителей, у которых остаются стойкие предпочтения к данному товару.

Стадии принятия нового товара потребителями

Исследователи установили, что новые идеи и новые товары распространяются в обществе вполне предсказуемым образом. Этот процесс проходит последовательно пять стадий, напоминающих иерархию модели AIDA. Кривая принятия потребителями нового товара приведена на рис. 12.8.¹

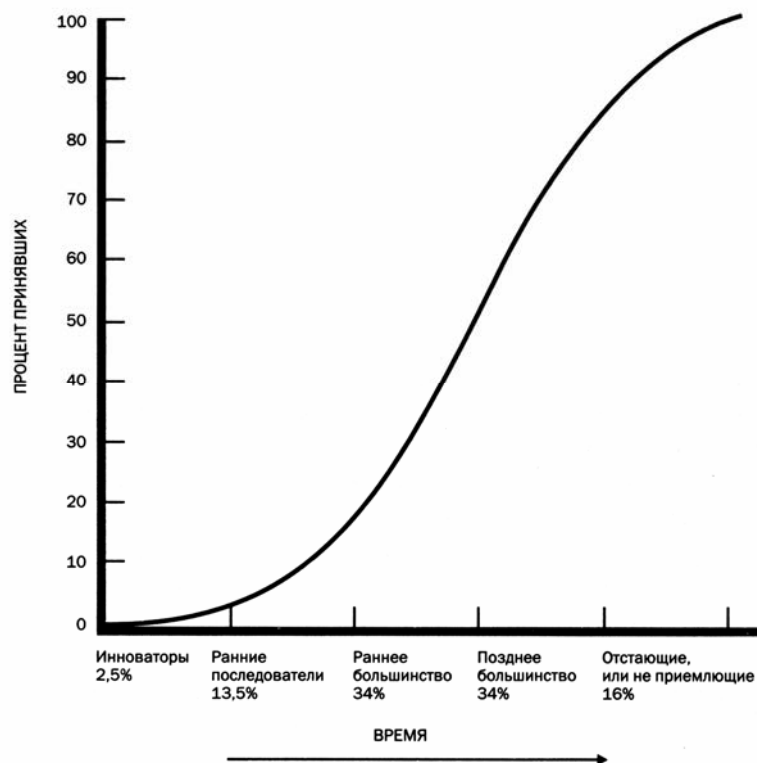


Рис. 12.8. Кривая принятия потребителями нового товара

Каждая стадия нуждается в своем комплексе продвижения. На первой стадии идею принимает группа потребителей, известная как инноваторы. Эти люди, склонные к риску, как правило, молоды, хорошо образованны, мобильны и современны. Обычно они имеют широкую сеть социальных контактов за пределами своих референтных групп. Инноваторы быстрее воспринимают техническую информацию, нежели большинство населения, лучше ее понимают и могут практически применять. Они пользуются различными источниками получения информации, в особенности техническими и научными журналами, изучают рекламу, прежде всего ради получения информации, чаще всего в специальных журналах и газетах.

На следующей стадии товар начинают приобретать ранние последователи (известные также как «лидеры мнения»). Они оказывают сильное влияние на других людей. Ранние последователи, как и инноваторы, являются в большинстве своем людьми молодыми и мобильными. Но их сети социальных контактов не столь широки, как у инноваторов. Торговый персонал должен быть направлен на установление контактов с этой группой; большое влияние на эту группу оказывают также СМИ. Ввиду своей численности и влияния, эта группа важна с точки зрения стратегии продвижения.

Раннее большинство менее авантюрно в смысле готовности принять новый товар. Это осторожные потребители, которые выжидают и наблюдают за другими. Обычно товар вступает уже в стадию быстрого роста продаж, когда его начинает покупать эта группа потребителей. Их необходимо нагружать информацией из возможно большего числа источников — это и торговый персонал, и средства массовой информации, и ранние последователи из числа друзей и знакомых.

Позднее большинство скептически настроено в отношении новых идей. Они старше по возрасту и предрасположены к устоявшемуся порядку вещей. Как правило, необходимо сильное социальное давление, чтобы эта группа стала покупать новый товар или пользоваться новыми услугами. Члены группы мало контактируют с продавцами и меньше подвержены воздействию рекламы. Обычно, чтобы достучаться до них, надо сначала добраться до ранних последователей или раннего большинства, которые, в свою очередь, влияют на позднее большинство.

Последними товар принимает группа потребителей, которых можно назвать отстающими, или не приемлющими новые товары. Они сильно сориентированы на прошлое и очень подозрительно относятся к новым концепциям. Как правило, они имеют более низкий социальный статус и менее образованны. В части новых идей они сильно зависимы от других таких же отстающих потребителей. Усилия по продвижению не дают существенных результатов по установлению контактов с этой

группой. В действительности, возможно, лучше вообще не направлять усилий по продвижению товаров этой группе потребителей, поскольку, когда они решатся на покупку, специалисты по маркетингу обычно уже работают на рынке с новым товаром.

Этапы принятия решения о покупке

Ранее мы рассмотрели, как происходит процесс, называемый AIDA, с позиции индивидуума. В главе 6 мы видели, что сначала потребитель осознает наличие проблемы, затем начинает искать информацию, потом принимает решение и, наконец, оценивает принятое решение. Если переформулировать, объединив эти действия в два этапа — «предшествующий покупке» и собственно этап «покупки», — станет понятным, что разные стратегии продвижения неодинаково эффективны на этих этапах.

Престижная корпоративная реклама, потребительская реклама общего назначения, публичные упоминания — все они эффективны в части формирования осведомленности, предшествующей покупке. Но, чем ближе момент продаж, тем менее эффективными становятся эти средства. В этой точке большее влияние оказывают персональные продажи и методы стимулирования продаж, такие, как показы и презентации непосредственно в местах совершения покупок. В этот период, непосредственно следующий уже за покупкой, средства массовой информации становятся полезны как способ напомнить о товаре и усилить предрасположенность к позитивной оценке состоявшейся покупки. Многие другие формы стимулирования продаж остаются эффективными на протяжении всех этапов. Например, рекламные проспекты, направляемые розничным торговцам, повышают уровень их осведомленности, пробуждают интерес и желание приобрести товар — и к этому инструменту часто обращаются и после продаж.

Когда усилия по продвижению направлены на торговцев, наиболее эффективны, как представляется, сделки, предусматривающие уступки в цене, и конкурсы среди продавцов. На протяжении всего времени эффективны персональные продажи торговцам, выступающим в роли покупателей, также как и упоминание фирмы и ее товаров в торговых каталогах. При прямом маркетинге такие методы, как телефонный маркетинг и сквозная доставка товара, наиболее эффективны на стадии покупки. Каталоги, прямая рассылка и реклама в средствах широкого вещания формируют осведомленность и часто порождают прямую ответную реакцию в виде покупок, а также напоминают потребителям о ценности сделанной покупки. Таким образом, они эффективны как на этапе, предшествующем покупке, так и на этапе самой покупки.

Разработка комплекса продвижения

После оценки стратегических проблем, таких, как характер рынка и самого товара, степени использования стратегий проталкивания или вытягивания к каналу распределения, выяснения стадий жизненного цикла товара, его принятия потребителями, а также выяснения стадии принятия покупательского решения, — сделаем глубокий вдох, — руководство будет должным образом подготовлено к разработке стратегии продвижения.

По крайней мере, она должна уже быть намечена в общих чертах. Например, на ранней стадии жизненного цикла инновационного товара с хорошими перспективами, при низкой осведомленности потребителей об этом товаре и, соответственно, отсутствии к нему интереса формируется намерение компании сосредоточиться первоначально на этапе, предшествующем покупке. Это указывает на необходимость выбора потребительской рекламы общего назначения и публичных упоминаний. Если за распределительный канал идет конкуренция и новому товару получить место на полках розничных магазинов трудно, предпочтение следует отдать стратегии вытягивания перед проталкиванием к торговле. Выбор средств рекламы будет зависеть от того, какой метод обеспечивает лучший контакт с потребителем в условиях, когда он уже пытается получить информацию, а также от характера самих продаж — простые они или сложные, на эмоциональном уровне или на рациональном. И если эта общая стратегия реализуется надлежащим образом, весьма вероятен хороший результат. (Обратное, к сожалению, также бывает верно.) План может (и должен) быть уточнен с учетом конкретного содержания передаваемого потребителям сообщения — это вопрос позиционирования товара, а также ясной и волнующей потребителя формы представления сообщения. Также он будет зависеть от особенностей бюджета, выделяемого на продвижение. При бюджетировании широкое распространение получили методы, перечисленные ниже.

Проценты от продаж

При таком подходе специалист по маркетингу сначала определяет, какой процент выручки от продаж выделялся в прошлом на мероприятия по продвижению. Бюджет ближайшего года рассчитывается тогда путем умножения объема продаж прошлого года на этот процент, либо умножением на этот процент продаж, ожидаемых в будущем году, либо как комбинация, составленная из этих двух величин. Подход легок в применении и позволяет сравнить расходы фирмы с расходами конкурентов. Но он игнорирует тот факт, что продвижение должно стимулировать продажи. При использовании данного подхода расходы на продвижение снижаются, если продажи начинают падать! В лучшем случае подход можно применять для проведения предварительных расчетов. Но эти цифры не должны давать окончательный итог. Однако по причине простоты свыше половины крупных рекламодателей применяют именно этот подход.

Паритет с конкурентами

Специалисты по маркетингу — особенно те, которые имеют дело с товарами на стадии зрелости, — часто пытаются выделить на продвижение средства, которые расходуют на продвижение своих товаров конкуренты. Такой подход в сравнении с прямолинейностью показателя процента от продаж вводит дополнительно фактор конкурентоспособности. Предполагается, что конкуренты знают, что делается друг у друга, и что все они преследуют идентичные цели. Очень часто, однако, эти допущения не соответствуют действительности.

Доля рынка

Некоторые фирмы основывают бюджеты на продвижение на предположении, что доля рынка прямо пропорциональна расходам на продвижение. Фирма, имеющая 8-процентную долю рынка, выделит в бюджет на продвижение 8 процентов от расходов всей отрасли на эти цели. Практика показывает, что аргументация такого подхода довольно слаба. В действительности, в редких случаях доля расходов на продвижение равняется доле рынка.³⁹ Но, с другой стороны, если ваш вклад (доля расходов на рекламу в общей величине этих расходов всеми фирмами-конкурентами на определенном рынке) значительно ниже, чем доля рынка, намеченная вами в качестве цели, — то этой цели, скорее всего, вы не достигнете.

Все имеющиеся фонды

В некоторых случаях специалист по маркетингу выделяет на продвижение все имеющиеся в его распоряжении фонды. Это, конечно, легкое решение, но у него есть недостаток. «Имеющиеся в распоряжении» обычно означают всю прибыль. Но прибыль не связана напрямую с продвижением. Прибыль зависит от общих издержек фирмы, включая производственные, оклады высших руководителей, накладные расходы и т.д. Более того, в результате применения данного подхода могут быть упущены хорошие возможности, расходы на продвижение окажутся ниже реально необходимых для ощутимого сдвига в объеме продаж. Тогда как инвестирование чуть большей суммы (даже за счет заимствований) могло бы дать более ощутимый эффект в виде увеличения продаж.

Под поставленную задачу (цель)

Устанавливая бюджет на продвижение, специалисты по маркетингу должны первым делом определить, чего же они хотят добиться. Далее выясняется, какие потребуются инвестиции в продвижение для достижения поставленных целей. Как отмечалось, продажи нельзя непосредственно соотносить с расходами на продвижение. Но аналитический подход наиболее обоснован. Фирмы могут выйти на достаточно точные оценки ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей. Они могут основываться на исследованиях рынка и прошлом опыте. Внедрение нового товара на испытательных рынках позволяет провести экспериментальную проверку эффективности различных уровней расходов на продвижение. Наконец, опытные маркетологи могут достаточно точно оценивать издержки, связанные с достижением тех или иных целей продвижения. Такой

подход является одним из наиболее распространенных среди крупных рекламодателей.⁴⁰

В поисках эффективного продвижения

Рассуждения о стратегии продвижения — это одно дело, но ее проведение — совсем другое. Проблема в том, что процесс еще не гарантирует получения результата, для этого необходимо добавить немного вдохновения. Многие планы продвижения, возможно большинство, приводят к посредственным результатам, даже если ситуация была заранее тщательно изучена. Кампании продвижения выдающегося уровня — большая редкость. Большинство рекламных объявлений зрители игнорируют, переключая телевизионные каналы, или они быстро забываются, основная часть купонов игнорируется или теряется, при телефонном маркетинге многие абоненты просто кладут телефонную трубку, большая часть рекламы, распространяемой прямой почтовой рассылкой, выбрасывается. Даже предложения персональной продажи часто не завершаются продажей. Поэтому, когда усилия по продвижению реально дают эффект, это выглядит так, будто к известной формуле примешали немного магии. Магию маркетинга трудно заключить в общие принципы или правила — ее проще передать, разбирая конкретные примеры успешных действий. Следующий пример относится к усилиям компании Samsung по утверждению ее товаров на рынке США. Эта рекламная кампания стала поворотным пунктом в истории фирмы.

Samsung Semi-Conductors, крупнейший корейский производитель, заключил весной 1988 г. контракт с рекламным агентством Curtin Emerson Ransick с «целью утверждения производимых компанией полупроводников на рынке США». В то время Samsung представлял собой гадкого утенка, находящегося где-то на двадцатом месте или даже ниже среди поставщиков полупроводников (микросхемы, из которых собирают компьютеры и другую подобную продукцию) по доле на мировом рынке. Но инвестиции в высокопроизводительное оборудование потенциально позволяли компании превратиться в лебедя — она могла поставлять большие объемы изделий высокого качества и по конкурентоспособным ценам.

Инженеры-проектировщики, менеджеры, специалисты по закупкам американских компаний, покупающих полупроводники, практически ничего не знали о компании Samsung. Нейл Рэн-сик из Curtin Emerson Ransick утверждает: «Исследование показало, что рейтинг Samsung был низким», ее считали слабой в техническом отношении и представляли компанией, не имеющей яркого лица, недружественной и производящей продукцию невысокого качества по низким ценам. «В общем, пример компании, о которой никто из потенциальных клиентов не хочет даже слышать».⁴¹

Когда Нейл Рэнсик со своим агентством взялся за компанию, в комплексе продвижения предпочтение отдавалось персональным продажам. Большая часть продаж совершалась фирмами, действующими в качестве торговых представителей и дистрибьюторов, а 10 процентов продукции продавалось напрямую собственным торговым персоналом Samsung. Агентство могло сосредоточить усилия на проталкивании продукции по этим двум каналам, ориентированным на персональные продажи, которые были важны, по крайней мере, в области наиболее технически сложных и дорогих полупроводников. Но низкий уровень распознавания торговой марки и негативный имидж среди потребителей указывали на необходимость применения одновременно сильной вытягивающей стратегии, формирующей имидж компании. В качестве компромиссного варианта в план продвижения были включены и реклама, и стимулирование продаж, призванные генерировать какое-то количество потребителей-инициаторов. Одновременно были усилены направления персональных продаж для завершающих сделок, обслуживания клиентов, формирования и поддержания хороших отношений с потребителями. Еще более усложняло задачу то обстоятельство, что бюджет на стимулирование продаж был определен на основе метода, хотя и широко распространенного, но не включенного в приведенный нами ранее список, а именно на основе мнения руководства. По словам Рэнсика, Samsung предоставил в распоряжение агентства «бюджет на рекламу, выглядевший скромным в сравнении с работой, которую предстояло выполнить».

Рекламе, реализующей стратегию вытягивания, предстояло добиться успеха в «высокодисперсной среде средств массовой информации». Имеется множество профессиональных журналов, которые читают люди, осуществляющие закупки, и люди, влияющие на этот процесс, и все они заполнены конкурирующими рекламными объявлениями. Агентство обратило внимание на то, что большая часть конкурирующих объявлений представляют собой подробные и скучные перечисления характеристик товара. Но Samsung требовалось не столько сообщить подробности о своей продукции, сколько передать новый образ современной компании, а также убедить потребителей в том, что Samsung представляла собой «поставщика, с которым вам захочется иметь дело», опять же говоря

словами Рэнсика.

Для достижения этой цели и чтобы выделиться из «общей толпы», агентство избрало «концепцию, подчеркивающую дополнительные выгоды от ведения дел с данной компанией, которую передавала изобразительными средствами, пригласив известного художника-иллюстратора, ...дело для отрасли, можно сказать, неслыханное». В переводе (язык рекламных агентств непонятен большинству менеджеров) это означало размещение рекламных объявлений большого формата в профессиональных журналах, которые были набраны жирным шрифтом и снабжены смешными карикатурами. Рэнсик поясняет, что «идея, стоявшая за использованием юмора в качестве основной составляющей рекламной кампании, заключалась в том, чтобы, всячески подчеркивая дружественную манеру поведения, представить Samsung в образе компании, с которой вам хочется иметь дело».

Ввиду бюджетных ограничений агентство договорилось с «одним из гигантов в сфере профессиональных изданий» о специальных расценках и получило доступ к журналам, которые читают менеджеры компаний в сфере электроники, инженеры, агенты по снабжению (три названные группы читают разные журналы). Использовалось сочетание рекламы на двухстраничных разворотах и 12-страничных вкладышей (которые давали подробную информацию по широкому товарному ряду продукции фирмы). Помимо карикатур и текста, рассчитанных на формирование образа компании, на рекламных объявлениях помещались отрывные купоны, призванные стимулировать непосредственное обращение читателей к представителям фирмы. Рэнсик поясняет это следующим образом:

«Главная цель состояла в том, чтобы сгенерировать группу инициаторов. В рекламных вкладышах мы использовали купон, по которому можно было получить специальные издания и образцы продукции, плюс делали напоминания на каждой странице, приглашающие читателей воспользоваться купоном на такой-то странице. Адрес компании и номер для бесплатного звонка с цифры 800 замыкали каждый разворот рекламных объявлений».

Пример компании Samsung иллюстрирует ценность применения разных методов продвижения на разных этапах процесса принятия решения о покупке клиентами компании. Реклама корпоративного имиджа, за которой следуют купоны на получение бесплатных образцов продукции и технических спецификаций, нацелена на потенциальных покупателей на этапе, предшествующем покупке. Персональные продажи начинают преобладать на этапе покупки (используются контакты с инициаторами, наработанные в процессе продвижения на этапе, предшествующем покупке). Реклама продолжает удерживать компанию в поле зрения потребителей, чтобы напомнить о ней (и снизить вероятность разочарования сделанной покупкой) после совершения покупки. Это хороший образец продвижения; общее направление по реализации стратегии было правильным. Но выдающихся результатов кампания достигла только благодаря тому, что это направление было выдержано оригинально и тщательно. Об этом говорят удивительные результаты первого года работы после проведения кампании:

- Осведомленность потребителей возросла на 13 процентов.
- Мнение о компании улучшилось на 11 процентов.
- Намерение купить отмечалось на 73 процента чаще.
- Поступило 50 000 запросов.
- Твердая поддержка компании была выявлена в опросе торговых работников.
- Samsung переместилась на 11-е место в отрасли.

Программа также имела большое значение для установления тесных контактов Samsung с потребителями. Ознакомившись с тем, насколько широка гамма выпускаемой продукции с уровнем качества и низкими ценами, и преодолев изначальное предубеждение против компании, потребители захотели, чтобы Samsung стала их поставщиком. Возможно, это и есть лучшая стратегия стимулирования продаж в эти трудные для маркетологов и менеджеров времена — сообщить потребителям новость, которую им будет приятно услышать!

Приложение: тестирование и развитие ваших способностей к продажам

Насколько хорошо вы умеете вести персональные продажи? Есть ли области, которые вам следует

улучшить? Мы предлагаем легкий и интересный способ, позволяющий это выяснить. Ответьте максимально честно и вдумчиво на все приведенные ниже вопросы и затем воспользуйтесь инструкциями, дающими ключ к определению балльной оценки и диагностике способностей совершать продажи. (Основано на системе оценки, разработанной компанией Alexander Hiam & Associates, г. Амхерст, штат Массачусетс, 1997.)

ИНСТРУКЦИИ: Если утверждение хорошо вам подходит, сделайте *отметку*. Если не соответствует, не отмечайте его.

- 1 _____ По большей части я хорошо думаю о себе.
- 2 _____ Обычно я говорю правильные вещи в нужное время.
- 3 _____ Люди разыскивают мою компанию.
- 4 _____ Я не падаю духом даже после повторных неудач.
- 5 _____ Я очень внимательный слушатель.
- 6 _____ Я легко читаю язык поз и жестов и определяю настроение людей.
- 7 _____ Повстречавшись с человеком, я излучаю теплоту и энтузиазм.
- 8 _____ Я умею выяснять и логически анализировать реальные причины отказа, скрывающиеся за ответом «нет».
- 9 _____ Я знаю множество способов, как определить проблему и разобраться в причинах.
- 10 _____ Я обладаю умением выяснять, чем обеспокоен и озабочен тот или иной человек.
- 11 _____ Я разбираюсь в делах настолько, что без труда могу помочь другим людям решить их проблемы.
- 12 _____ Я настолько вызываю доверие к себе и излучаю готовность помочь, что быстро побуждаю людей к искреннему сотрудничеству со мной.
- 13 _____ Я настолько хорошо планирую свое время, что не упускаю ничего важного.
- 14 _____ Я всегда вижу лес за деревьями, выделяю цели, наиболее значимые для меня самого и компании, в противоположность пассивному реагированию на сиюминутные кризисы и неприятную работу, которую приходится выполнять.
- 15 _____ Я умею находить баланс между необходимостью поиска новых покупателей и требованиями сохранять и укреплять отношения с уже созданной клиентурой.
- 16 _____ Я продолжаю искать и находить способы, как добиться лучших результатов более экономичным путем.
- 17 _____ Для меня ощущение успеха значит еще больше, чем денежное вознаграждение.
- 18 _____ Мои собственные, внутренние стандарты деятельности и ожидания находятся на более высокой отметке, чем внешние требования.
- 19 _____ Не важно, сколько времени на это потребуется — в конце концов, я знаю, что добьюсь успеха.
- 20 _____ Я чувствую, что пользуюсь уважением своих клиентов и помощников.

Подсчет баллов

А. Положительная самооценка?

Общее число отмеченных утверждений на вопросы с 1 по 4: _____

(Менее 3 отмеченных утверждений означает необходимость изменить к лучшему мнение о себе, повысить эмоциональную устойчивость и уверенность в себе.)

В. Межличностные навыки?

Общее число отмеченных утверждений на вопросы с 5 по 8: _____

(Менее 3 означает необходимость улучшения навыков коммуникации и умения слушать, включая способность контролировать передачу собственных невербальных сообщений и чтение языка жестов других людей.)

С. Навыки решения проблем?

Общее число отмеченных утверждений на вопросы с 9 по 12: _____

(Менее 3 означает необходимость улучшения навыков определения проблемы, творческого ее решения и ведения переговоров на основе сотрудничества.)

Д. Навыки самоорганизации и управления?

Общее число отмеченных утверждений на вопросы с 13 по 16: _____

(Менее 3 означает необходимость улучшения навыков самоорганизации, выработки стратегии и концентрации.)

Е. Самомотивация?

Общее число отмеченных утверждений на вопросы с 17 по 20: _____

(Менее 3 означает необходимость сформировать собственную систему мотивации и научиться испытывать чувство удовлетворения от хорошо сделанной работы и достижения поставленной цели.)

Ф. Общий уровень развития способностей вести продажи?

Общее число отмеченных утверждений

Балльная оценка развития способностей вести продажи

- | | | |
|-------|---|--|
| 0-5 | Ф | Гарантированный провал. |
| 6-9 | Е | Низкий уровень развития способностей к ведению продаж. Мало шансов на успех. |
| 10-12 | Д | Низкий уровень развития способностей к ведению продаж. При условии их улучшения можно действовать с умеренным успехом. |
| 13-15 | С | Умеренно развитые способности к ведению продаж, которые могут быть улучшены. |
| 16-18 | В | Хорошо развитые способности к ведению продаж, которые могут быть улучшены. |
| 19-20 | А | Гарантированный успех. Потенциал суперзвезды. |

Интерпретация собственной балльной оценки

Если ваша оценка - в категории С и выше, вы обладаете достаточно развитыми способностями для того, чтобы отправиться к людям и предлагать им товар или услуги прямо сейчас. Однако, если только это не оценка в категории А, вам надо работать над слабыми сторонами — и тогда ваш рейтинг успешных продаж будет повышаться.

Работа по развитию способностей к ведению продаж

Некоторые полагают, что со способностями к ведению продаж трудно что-либо поделать, — что вы останетесь такими, какие есть. Такая установка представляется нам нелепой. Гораздо более плодотворный и полезный подход заключается в том, чтобы определить конкретные составляющие способностей к ведению продаж, над которыми вам надо работать, — и начать работать над ними! Обратитесь вновь к промежуточным итогам по факторам, определите по ним, какие из шести составляющих оценки являются низкими, так что вы решаете начать с ними работу по развитию своих способностей к ведению продаж. Например, при низких баллах по шкале «положительная самооценка» вам должно быть ясно, что эта сторона требует внимания, и ваши успехи в личных продажах возрастут, когда вы начнете работать в этом направлении. Но как? Ключ можно найти в тех четырех вопросах, которые вошли в итог по шкале «положительная самооценка». Каждый вопрос описывает определенное свойство, которые и формируют положительную самооценку. Возьмем, к примеру, самый первый вопрос «По большей части я хорошо думаю о себе». Если это не так, вам, скорее всего, недостает положительной самооценки, которая обычно сопутствует успеху в продажах. Но это не должно повергать вас в уныние. По крайней мере, вы теперь знаете, на чем сосредоточить усилия, представляете, над чем надо работать. Что вам необходимо (если вы ответили отрицательно на первый вопрос) — это добиваться более позитивного мироощущения. Подумайте над тем, когда и как вы формируете представление о самом себе. Вы все время критикуете себя или вас одолевают сомнения? Вы бичуете самого себя и подвергаете самоуничижению? Если так, разберитесь, почему это происходит? Может быть, в детстве вас все время критиковали: кто-то из родителей, старших братьев или сестер? Небольшой самоанализ поможет добраться до сути отсутствия уверенности в себе и особой чувствительности к отказам, с которыми вы будете неизбежно встречаться при персональных продажах. И многим будет отрадно узнать, что, самое главное, что требуется от них для формирования способности к ведению продаж, это поработать над развитием более позитивной установки по отношению к себе самому. А значит, позволит потакать себе во имя профессионального совершенствования. Получайте удовольствие! Действуйте, поезжайте на курорт, пусть вам сделают расслабляющий массаж! Вы это заслужили — и если это поможет вам почувствовать себя увереннее, то в результате вы станете более успешным специалистом по маркетингу.

Приложение: самооценка относительно гибкости при ведении переговоров

Вот еще один инструмент самооценки, помогающий улучшить результаты деятельности в части продаж и маркетинга. Воспользуйтесь им, проставив оценки, а затем прочтите инструкции, чтобы диагностировать свой стиль. Вы обнаружите, что диагноз применим не только к переговорным ситуациям, но и к вашему стилю персональных продаж. Например, если обнаружится, что вы склонны сдавать позиции в конфликтных ситуациях или избегать их (одна из возможностей в предлагаемом списке вопросов), это, скорее всего, означает, что вы не слишком настойчиво ведете себя при «холодном прозвоне» (Предложение товара или услуги людям, не проявлявшим ранее интереса к этому товару/услуге, путем обхода домов, посылки предложений по почте или звонков по телефону. — *Прим. пер.*) или в разрешении трудных ситуаций, например, проблем, связанных с обслуживанием покупателей, имеющих жалобы. Признание за собой такого недостатка есть уже первый и самый важный шаг к его преодолению!

Оценочные формы на страницах 637650 взяты из методических разработок Алекса «Гибкий стиль ведения переговоров», подготовленных им для HRD Press. (Издательство любезно разрешило нам воспроизвести их в книге, но, пожалуйста, не копируйте текст без разрешения. Оригинал стоит недорого и, если вы хотите применить его в обучении персонала, материалы легко получить от HRD Press). Позвоните по телефону 800-822-2801, если вам нужны дополнительные экземпляры оценочных форм или если вы хотите больше узнать о других оценочных формах и методических материалах по проведению тренингов, представленных в названной товарной линии. Полагаем, что тренинг ведения переговоров является ценным компонентом в профессиональной подготовке торгового персонала, а также может быть использован для обучения и профессионального развития менеджеров по маркетингу.

Инструкции

Ниже приведена 21 пара утверждений. Заполните опросник, обведя кружком букву, соответствующую *только одному из каждой пары утверждений*, именно тому, с которым вы наиболее согласны. (Не задумывайтесь сейчас над смыслом букв; мы обсудим это позднее.)

Даже если ни одно утверждение не соответствует в точности тому, что вы думаете и чувствуете, *надо определиться с приоритетом одного утверждения над другим*. Оцените как можно точнее и максимально честно их смысл.

Во всех случаях *оба утверждения представляют общераспространенные разновидности отношений, преобладающих в массе населения*. Не существует правильного или неправильного ответа, а только такой, который, на ваш взгляд, описывает вас точнее.

Пример:

- А Я предпочитаю работать вместе с другими.
- В Я предпочитаю работать самостоятельно.

Утверждения для самооценки стиля

- А. Я предпочитаю работать вместе с другими.
- В. Я предпочитаю работать самостоятельно.
- С. Мой девиз: «Поступай с другими так, как ты хочешь, чтобы поступали с тобой»
- Д. Мой девиз: «Воздействуй на других, прежде чем они воздействуют на тебя»
- Е. Жизнь — игра, в которой одним игрокам сдают лучшие карты, чем другим.
- Ф. Жизнь — игра, в которой может выиграть любой, если достаточно умен и сильно этого хочет.
- А. Я предпочел бы популярность богатству.
- В. Я предпочел бы добиться успеха, вместо того, чтобы всем нравиться.
- С. Я не протестую, если кому-то захочется встать в очередь впереди меня, потому что знаю: «тише едешь-дальше будешь».
- Д. Я не дам никому встать в очередь впереди меня.
- Е. Иногда надо делать трудный выбор.
- Ф. Если мне не нравятся предложенные альтернативы, я предлагаю собственную.
- А. Я восхищаюсь поведением других людей.
- В. Меня не интересует, что думают другие.

- С. Если я увижу на полу двадцатидолларовую банкноту, я попытаюсь определить, кто ее обронил, и вернуть владельцу.
- Д. Я полагаю что, если кто-то достаточно глуп, чтобы терять собственные деньги, они не должны быть в претензии к тем, кто их находит.
- Е. Для принятия решений важно уделять внимание подробностям и знанию фактов.
- Ф. Для принятия решений важны творческий подход и понимание картины в целом.
- А. Хорошо, когда знаешь, что другие люди обязаны тебе чем-то.
- В. Лучше всего полагаться на себя самого.
- С. Когда на улице у меня просят денег, я обычно что-то им даю.
- Д. Полагаю, что люди, которые просят денег на улице, не заслуживают нашего внимания, потому что большинство из них просто спекулируют на наших чувствах.
- Е. Не понимаю, почему люди не могут оставаться подолгу собранными.
- Ф. Не понимаю, как люди не видят связи между причиной и следствием.
- А. Когда люди бывают со мной грубы, я даю знать, что их поведение недопустимо.
- В. Когда люди бывают со мной грубы, я их избегаю.
- С. Когда меня просят оказать любезность или протекцию, я делаю все, что могу, чтобы помочь.
- Д. Я осторожно подхожу к тому, чтобы оказывать любезности или протекцию и оказываю их только тем, кто сможет мне ответить тем же.
- Е. Некоторые всячески избегают смотреть в глаза реальному положению дел.
- Ф. Я полагаю, что всегда существует возможность взглянуть на проблему с другой стороны.
- А. Хорошая репутация — вот самое важное достояние человека.
- В. Опыт — вот самое важное достояние человека.
- С. Полагаю, что мне в жизни повезло.
- Д. Думаю, что жизнь обошлась со мной несправедливо.
- Е. Если есть победители, должны быть и побежденные.
- Ф. Всегда существует такой расклад, при котором выигрывают все.
- А. Самое ценное из того, что дали школьные годы — это время, проведенное с друзьями.
- В. Самое ценное из того, что дали школьные годы — это время, потраченное на усвоение знаний.
- С. Отношения с коллегами по работе и личные знакомства, как правило, в долгосрочной перспективе отражаются на нас благоприятно.
- Д. Надо быть очень осторожными в отношениях с коллегами по работе и личных знакомствах, чтобы не обжечься.
- Е. Не вижу, почему надо быть гибким, когда дело касается моих интересов.
- Ф. Я предпочитаю гибкий подход, особенно когда и другие проявляют гибкость.

Подсчет баллов

Инструкции

Пожалуйста, перенесите сведения о выделенных вами буквах из формы «Утверждения для самооценки стиля» в нижеследующую:

Сколько «А» вы обвели кружком? _____

Сколько «В» вы обвели кружком? _____

Сколько «С» вы обвели кружком? _____

Сколько «D» вы обвели кружком? _____

Сколько «Е» вы обвели кружком? _____

Сколько «F» вы обвели кружком? _____

Проверьте, не ошиблись ли вы, просуммировав число упоминаний каждой буквы. _____ (Итого)

Итог должен равняться 21. Если не сошлось – посчитайте снова

Определите свой естественный стиль ведения переговоров

Отметьте нужный элемент в каждой из приведенных ниже пар, чтобы выяснить, к какой части спектра по каждому из трех факторов (параметров) поведения в переговорном процессе вы тяготеете. Обратите внимание на то, что эти параметры характеризуют ваш *естественный* стиль ведения переговоров или стиль *по умолчанию*.

Пример:

<input checked="" type="checkbox"/>	Я обвел кружком четыре или больше число раз «А».	Я «А»-ориентирован = Включен	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Я обвел кружком четыре или больше число раз «В».	Я «В»-ориентирован = Избегаю	<input type="checkbox"/>

Социальный параметр - А/В

Отметьте один вариант:

<input type="checkbox"/>	Я обвел кружком четыре или больше число раз «А».	Я «А»-ориентирован = Включен	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Я обвел кружком четыре или больше число раз «В».	Я «В»-ориентирован = Избегаю	<input type="checkbox"/>

Эмоциональный параметр - С/Д

Отметьте один вариант:

<input type="checkbox"/>	Я обвел кружком четыре или больше число раз «С».	Я «О»-ориентирован = Отдаю	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Я обвел кружком четыре или больше число раз «D»	Я «D»-ориентирован = Беру	<input type="checkbox"/>

Познавательный параметр - Е/Г

Отметьте один вариант:

<input type="checkbox"/>	Я обвел кружком четыре или больше число раз «Е».	Я «Е»-ориентирован = Принимаю	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Я обвел кружком четыре или больше число раз «Е».	Я «Г»-ориентирован = Определяю по-другому	<input type="checkbox"/>

Таблица естественных стилей ведения переговоров

Взгляните на три слова, которые вы отметили в правой колонке на предыдущей странице; затем найдите соответствующую комбинацию в таблице, приводимой ниже. Обведите кружком обозначающий ее номер и стратегию. Например, если вы отметили «Включен, Отдаю, Принимаю», надо обвести цифру 4, прочесть четвертую строку и обвести кружком «Коллабораци-онный» как обозначение своего естественного стиля ведения переговоров.

Пример:

4	Включен, Отдаю, Определяю по-	Коллэборационный
---	-------------------------------	------------------

	Если ваш вариант:	То ваш естественный стиль:
1	Включен, Беру, Принимаю	Состязательный
2	Включен, Беру, Определяю по-другому	Мошеннический
3	Включен, Отдаю, Принимаю	Заимствующий
4	Включен, Отдаю, Определяю по-другому	Коллэборационный
5	Избегаю, Беру, Принимаю	Компромиссный
6	Избегаю, Беру, Определяю по-другому	Обкрадывающий
7	Избегаю, Отдаю, Принимаю	Уступчивый
8	Избегаю, Отдаю, Определяю по-другому	Отстраненный

Интерпретация вашего естественного стиля (стилей)

Ниже кратко описаны восемь стилей, которые были выделены нами путем такой оценки. Обратите внимание на то, что они делятся на две группы или категории: узаконенные и не узаконенные стили ведения переговоров. В результате их изучения и тренировки вы научитесь более эффективно применять пять узаконенных стилей ведения переговоров. Не следует совершенствовать свои навыки в трех не узаконенных стилях, поскольку их принято считать социально неприемлемыми или неэффективными.

Однако вы можете быть предрасположены к одному из не узаконенных стилей, и если так, вам следует осознавать, что инстинктивно выбираемая вами линия ведения переговоров может вас

подвести. Необходимо тренировать себя, чтобы научиться осознанно выбирать более подходящую стратегию — то же, что мы все делаем, когда наша естественная стратегия оказывается не лучшей для конкретной переговорной ситуации.

Большинство людей, обучающихся ведению переговоров, приходят к заключению, что их стиль относится к одному из пяти узаконенных или, по крайней мере, они могут легко научиться узаконенным стилям. Поэтому нет необходимости в процессе обучения обращаться к не узаконенным стилям. Однако помните о том, что другая сторона, с которой вы ведете переговоры, может применять не узаконенный стиль. Можете воспользоваться методикой «Оценки стиля поведения человека», чтобы вынести квалифицированное суждение о естественных стилях ведения переговоров других людей. И если анализ покажет, что они склонны прибегать к использованию не узаконенных стилей, следует либо отказаться от переговоров, либо, если это невозможно, прибегнуть к крайне осторожной конкурентной стратегии.

Перейдем к изучению восьми стилей.

Узаконенные стили ведения переговоров

Существует пять классических стилей ведения переговоров, которыми необходимо овладеть, чтобы в любой ситуации быть эффективным переговорщиком. Часть программ тренинга сфокусирована на конкретной (одной) стратегии (состязательная стратегия преобладает среди стратегий, изучаемых в рамках таких программ). Другие программы охватывают все пять стратегий.

Стратегия состязательности

Это классическая переговорная стратегия, при которой обе стороны пытаются выиграть у другой стороны путем упорного торга. Иногда ее называют стратегией *выигрыш-проигрыш*, потому что то, что выигрывает один человек, другой уступает. Можно блефовать, если вы не хотите, чтобы другой стороне были известны в деталях все составляющие вашей позиции. В поведенческих терминах, люди, для которых эта стратегия естественна, как правило, общительны и умеют вовлекать в общение других людей. По эмоциональной шкале они стоят ближе к «беру», чем к «отдаю», что означает, что они не прочь (и не испытывают затруднений) просить для себя и получать больше, чем они намерены дать другим. По когнитивному (познавательному) параметру они скорее склонны принимать существующие правила и формулировки проблем и прилагать все усилия к тому, чтобы выиграть в рамках наложенных ограничений; они скорее борются за долю пирога, нежели пытаются рассчитать, как испечь большой пирог.

Стратегия коллаборационизма (сотрудничества)

Эта стратегия противоположна состязательной в том, что обе стороны работают совместно, решая проблему, с тем расчетом, чтобы удовлетворить потребности обеих сторон. Они пытаются переформулировать проблему, а это предполагает, что они детально представляют потребности и переговорные позиции друг друга — и сотрудничают с тем, чтобы отыскать творческий путь, ведущий к общему благу. Коллаборационная стратегия требует от участников взаимного доверия и честного поведения; если одна из сторон на каком-то этапе переговоров изменит поведение на состязательное, другая сторона пострадает.

В поведенческом аспекте эта стратегия является естественной для части людей, активно включенных в социальные связи лиц, способных и расположенных работать вместе. Также она сочетается с эмоционально щедрыми натурами, которые больше генерируют, что характерно для людей, склонных определять ситуацию по-новому, а не принимать как данное существующие ограничения.

Стратегия компромисса

Стратегия компромисса пользуется традиционным подходом «давайте разделим разногласия». Она состязательна в том смысле, что исходит из того, что уже имеется определенной величины пирог, за который приходится бороться, но она урезает конкуренцию принятием простого справедливого способа раздела, приемлемого всеми сторонами. Такую стратегию часто принимают переговорщики, когда результат не настолько важен, чтобы проходить сквозь долгий переговорный процесс, но хотят гарантий того, что не слишком много проигрывают в результате избрания кратчайшего пути.

Модель поведения, присущая компромиссному переговорщику, характеризует его как человека, который в социальном поведении скорее избегает других людей, чем активно с ними взаимодействует. Компромиссная стратегия быстро отводит вас от переговорных границ, требуя

минимума усилий в части социальных взаимодействий и общения. Такая стратегия согласуется также с предрасположенностью компромиссного переговорщика скорее брать, чем отдавать, в эмоциональном аспекте, поскольку такая стратегия защищает позицию переговорщика посредством приложения привычных представлений о справедливой сделке. В части познавательного параметра стратегия принимает ограничения, установленные в переговорном процессе, не пытаясь переформулировать проблему.

Стратегия уступок

При такой стратегии переговорщик уступает свои позиции и принимает требования другой стороны. Почему? Обычно потому, что результат ему не так важен, или потому, что важны взаимоотношения с другой стороной, или в силу обоих обстоятельств одновременно. Например, чтобы избежать спора, жена может согласиться с предложением мужа купить красный автомобиль, хотя сама терпеть не может этот цвет. Конечно, не все супруги сдают свои позиции, а кто так поступает, может позднее о том пожалеть!

Людам с природной склонностью к уступкам свойственно избегать социальных взаимодействий — в конце концов, это отличный способ избежать более тесных контактов, предполагаемых другими стратегиями ведения переговоров. В эмоциональном аспекте эти люди относятся к числу отдающих, иначе они не были бы готовы принять неудачные для себя результаты переговоров, к которым ведет такая стратегия. В познавательном плане они принимают ситуацию; они склонны принимать способ, каким другая сторона очерчивает рамки переговорной ситуации.

Стратегия отстраненности

Такую стратегию используют те, кто смотрит на переговоры как на пустую трату времени и сил или как на неприятное занятие, не стоящее того, чтобы тратить на него время и силы. Есть переговоры, которых, действительно, лучше избежать. Но данная стратегия ведет к потерям для обеих сторон, если существовало нечто такое, что можно было обрести в результате переговоров.

Некоторые просто не любят вести переговоры и скорее откажутся печь пирог вместе с другой стороной, даже если это означает, что ни один из них не получит ни куска пирога! В поведенческом аспекте они склонны, скорее, избегать людей, чем активно включаться в социальные связи. В эмоциональном — предрасположены скорее отдавать, чем брать, ибо стратегия требует поступиться потенциально возможным результатом. В познавательном отношении они склонны переопределять ситуацию, а не принимать ее — акт отстраненности является отказом принять определение переговорной ситуации, сделанное другой стороной.

Подробнее о том, в каких случаях и как применить каждую из этих пяти стратегий, — в учебных программах от HRD Press *Flex Style Negotiating*, а также в книге *Think Before You Speak: The Complete Guide to Strategic Negotiation*, авторами которой являются Roy J. Lewicki, Alexander Hiam и Karen Olander (John H. Wiley & Sons, 1966).

Не узаконенные стили

Эти переговорные стили иногда рассматривают как крайние или этически некорректные вариации состязательного стиля. Им не обучают по понятным причинам на тренингах переговорных навыков, но их надо знать, с тем чтобы уметь выстроить против них оборону. И в некоторых случаях их применение юридически допустимо и оправдывается обществом, так что вы можете встретиться с ними на работе или в другом месте.

Стратегия мошенничества

Этот переговорный стиль включает в себя получение преимуществ над другой стороной путем обмана и вхождения обманым путем в доверие. Финансист, уговаривающий пожилых людей доверить ему накопленные ими за свою жизнь сбережения, якобы для инвестиций, а затем распоряжается ими по своему усмотрению и не отдает их, использует именно такую стратегию. Стратегия требует от ее приверженца тонкого понимания личностных особенностей другой стороны, понимания, в чем этот человек нуждается, плюс готовности при любом случае обмануть. Не все случаи применения стратегии являются столь вопиющими и неправомерными. Очень многие отношения в бизнесе и политике включают в себя элементы такой стратегии. И другой стороне даже не всегда бывает понятно, что ее обманули, — наиболее преуспевшие в этой стратегии игроки полагаются на знание информации, которую другая сторона может так и не узнать.

В поведенческом отношении люди, умеющие успешно пользоваться стратегией, активно включены в социальные связи, — ее реализация предполагает отлично развитые навыки общения с людьми. В эмоциональном плане они относятся скорее к тем, кто берет, полагая, что весь мир им должен. В познавательном — они проявляют себя людьми творческими, умело переопределяют ситуацию, чтобы выйти из нормального переговорного процесса, и умеют находить способы получения преимуществ за счет другой стороны так, чтобы противоположная сторона этого даже не осознала.

Стратегия заимствования

Эту стратегию демонстрирует нам Уимпи, прожорливый закадычный друг в старом мультсериале о Попайе, изначальная позиция которого на переговорах выражалась фразой «охотно заплачу тебе за гамбургер, что ты мне дашь сейчас, только во вторник». Конечно, ничего плохого нет в предложении долга в счет оплаты другой стороне. Но людям вроде Уимпи неоткуда взять этих денег. Приверженцы стратегии заимствования предлагают поделиться своими будущими доходами в обмен за то, что получают сейчас. В долгосрочной перспективе другая сторона может понять, что ею пользуются. Но, садясь за стол переговоров, заемщик может быть вполне искренен, хотя несколько нереалистичен. Думаете, стратегия встречается редко? На практике у большинства из нас найдутся друзья, имеющие привычку одалживать разные вещи, но никогда их не отдающие.

В поведенческом плане стратегия наиболее естественна для людей, включенных в социальные связи, — ведь они должны на какое-то время расположить к себе другую сторону, как и в случае стратегии мошенничества. Они бывают великодушными, как правило, склонны, в эмоциональном плане, скорее отдавать, нежели брать. (Хотя отдают они в рамках стратегии не всегда то самое, чем оно представляется даже им самим.) В познавательном аспекте поведения они предрасположены принимать реальную ситуацию такой, как она есть, чаще предпринимая попытки обратить ее себе на пользу, нежели отыскать возможности ее переосмысления.

Стратегия обкрадывания

Приняв такую стратегию, одна сторона добивается преимуществ над другой, используя власть ради достижения результата, который другая сторона и всякий объективный наблюдатель посчитают несправедливым. Она находится на грани применения неправовых средств, но не всегда так бесстыдна, чтобы грабить человека на улице. Босс, например, может воспользоваться властью, которую дает ему должность, чтобы вынудить работника согласиться с чрезмерной рабочей нагрузкой или с исполнением малоприятных обязанностей, не предусмотренных должностными инструкциями. Также для стратегии обкрадывания можно воспользоваться контролем над информацией. Как в случае, когда одна сторона предлагает другой компромисс, не открывая ей, что та половина, которой она владеет, много больше той, которую она уступает. (Поясним на конкретном примере. Пусть брат и сестра наследуют, скажем, два земельных участка. И сестра узнает, что один из участков расположен над нефтяным месторождением. Не сообщая ничего об этом брату, сестра предлагает взять обоим по участку и при этом всеми способами добивается, чтобы ей перешел по наследству нефтеносный участок.)

В поведенческом аспекте стратегия связана со стремлением действовать независимо от других, а в эмоциональном — явно больше брать, чем отдавать. В познавательном аспекте ее приверженцы проявляют стремление определить ситуацию по-другому, а не принимать признанные нормы поведения.

Примечание: Все три не узаконенные стратегии ведения переговоров допускают неэтичные, даже незаконные действия, но это не означает, что человек, тяготеющий к одной из них, будет вести себя неэтично. В приведенных оценочных формах этический аспект поведения не исследуется, поэтому на их основе нельзя предсказать, использует ли кто-либо, имеющий склонность к одной из этих стратегий, ее в действительности неэтичным образом. Понятно, что люди с твердо усвоенными морально-этическими принципами не будут вести переговоры неэтичным образом, даже будучи предрасположенными к одной из этих стратегий.

Примечания

Глава 1

1. Edgar Woolard, «Creating a New Company Culture», *Fortune*, January 15, 1990, pp. 127-131.

2. «Does Customer Satisfaction Go Down with Downsizing?», *On Q*, July/August 1997, p. 5.
3. Ibid.
4. L.L. Bean Company catalogs and literature.
5. Howard Schlossberg, «Baldrige Winner Aims for 100% Satisfaction», *Marketing News*, February 4, 1991, pp. 1, 12.
6. Howard Schlossberg, «Author: Consumers Just Can't Wait to Be Satisfied», *Marketing News*, February 4, 1991, p. 13.
7. Grahame R. Dowling and Mark Uncles, «Do Customer Loyalty Programs Really Work?», *Sloan Management Review*, Summer 1997, pp. 71-88. Also see A.S.C. Ehrenberg, *Repeat-Buying: Facts, Theory, and Applications*, 2nd ed., Oxford University Press, 1988.
8. Peter M. Senge, «The Leader's New Work: Building Learning Organizations», *Sloan Management Review*, Fall 1990, pp. 7-23.
9. Ibid.
10. Howard Schlossberg, «Author: Consumers Just Can't Wait to Be Satisfied», *Marketing News*, February 4, 1991, p. 13.
11. Brian Dumaine, «The Bureaucracy Busters», *Fortune*, June 17, 1991, pp. 36-50.
12. Howard Schlossberg, «Baldrige Winner Aims for 100% Satisfaction», *Marketing News*, February 4, 1991, pp. 1, 12.
13. Brian Dumaine, «The Bureaucracy Busters», *Fortune*, June 17, 1991, pp. 36-50.
14. Cited in Theodore Levitt, «Marketing Myopia 1975: Retrospective Commentary», *Harvard Business Review*, September-October 1975.
15. Ibid.
16. Ibid.
17. Michael Miller, «Lawmakers Are Hoping to Ring Out Era of Unrestricted Calls by Telemarketers», *The Wall Street Journal*, May 28, 1991, p. B1.
18. Steven Star, «Marketing and Its Discontents», *Harvard Business Review*, November-December 1989, pp. 148-154.
19. «Shareholder Superstars», *Fortune*, June 23, 1997, p. 83.
20. Dick Berry, *Marketing News*, December 24, 1990, p. 10.
21. Brian Dumaine, «The Bureaucracy Busters», *Fortune*, June 17, 1991, pp. 36-50.
22. Henry Ford, *My Life and Work*, New York: Doubleday Page & Co., 1923, pp. 146-147.

Глава 2

1. Paul Schoemaker, «Strategy Complexity and Economic Rent», *Management Science*, 36(10), October 1990, pp. 1178-1192.
2. «The New Breed of Strategic Planner», *BusinessWeek*, September 17, 1984, p. 63.
3. Gary Reiner, «Getting There First: It Takes Planning to Put Plans into Action», *The New York Times*, March 12, 1989: Business Forum.
4. Ronald Hentcoff, «How to Plan for 1995», *Fortune*, December 31, 1990, pp. 70-77.
5. David A. Aaker, *Strategic Market Management*, 4th ed., Wiley, 1995, p. 12.
6. «Stanley Works Posts a \$64.5 Million Loss Tied to Restructuring», *The Wall Street Journal*, July 21, 1997, p. A4.
7. Michael Dertozos, Richard Lester, and Robert Solow, *Made in America: Regaining the Competitive Edge*, New York: HarperCollins, 1989, p. 46.
8. Janice Castro, «Making It Better», *Time*, November 13, 1989, pp. 78-81.
9. «How to Plan for 1995», *Fortune*, December 31, 1990, p. 70.
10. Alice Z. Cuneo, «Starbucks Readies Supermarket Invasion», *Advertising Age*, June 9, 1997, p. 1.
11. «Levi Strauss Is Stretching Its Wardrobe», *Fortune*, November 19, 1979, p. 89.
12. «It's Back to Basics for Levi's», *BusinessWeek*, March 8, 1982, p. 77.
13. Andrew Feinberg, «The First Global Generation», *Adweek's Marketing Week*, February 6, 1989, pp. 18-27.
14. Susan Faluti, «Levi Strauss's Net Surged 30% in 2nd Quarter», *The Wall Street Journal*, July 11, 1991, p. C13.
15. Andrew S. Grove, *Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company and Career*, Doubleday, 1996, pp. 152-153.

16. «How Do You Follow an Act Like Bud?», *Business Week*, May 2, 1988, p. 119.
17. Alice Z. Cuneo, «Starbucks Readies Supermarket Invasion», *Advertising Age*, June 9, 1997, p. 1.
18. H. Igor Ansoff, Measuring and Managing for Environmental Turbulence: The Ansoff Associates Approach, in Hiam, *The Portable Conference on Change Management*, HRD Press, 1997, pp. 67-83. Also see Hugh Courtney et al., «Strategy Under Uncertainty», *Harvard Business Review*, November-December, 1997, pp. 67-79, for a similar scale.
19. Tom Peters, *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, Harper & Row, 1987, pp. 8, 477, 478.
20. Vicki L. Spagnol, «The Criteria: A Looking Glass to Americans' Understanding of Quality», *Quality Progress*, July 1997, pp. 78-84.
21. Ibid.
22. Laurie J. Bassi and Mark E. Van Buren, «Sustaining High Performance in Bad Times», *Training*, June 1997, p. 35.
23. Robert Buzzell and Bradley Gale, *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, New York: The Free Press, 1987, p. 9.
24. Statistics for 2nd quarter 1990, from a September 24, 1990, report by Diana Temple of Salomon Brothers.
25. «Diversified Gillette Still Depends on Blades», *The New York Times*, February 25, 1990.
26. Data for this example are from Mart-Charlier, «Brewers Shake Off a 3-Year Hangover», *The Wall Street Journal*, January 15, 1991, and originally collected by the trade magazines *Impact* and *Beer Marketer's Insights*.
27. Vijay Vishwanath and Jonathon Mark, «Your Brand's Best Strategy», *Harvard Business Review*, May-June 1997, pp. 123-129.
28. For an explanation of other approaches, see Yoram Wind and Vijay Mahajan, «Designing Product and Business Portfolios», *Harvard Business Review*, 60(1), January-February 1981, pp. 156-165.
29. Based on telephone conversations with Bruce Bunch and William Rothschild. See Alexander Hiam, *The Vest-Pocket CEO: Decision-Making Tools for Executives*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1990, pp. 377-384.
30. «The New Breed of Strategic Planner», *BusinessWeek*, September 17, 1984, pp. 62-66.
31. Ibid.
32. Ibid.
33. Ibid.
34. This case based on Brian Dumaine, «How Managers Can Succeed Through Speed», *Fortune*, February 13, 1989, pp. 54-59.
35. Ibid, 56.
36. «The New Breed of Strategic Planner», *BusinessWeek*, September 17, 1984, pp. 62-66.
37. Frank Sonenberg, «Customer Satisfaction: The Strategic Edge for the 1990s», *Adweek's Marketing Week*, September 3, 1990.
38. Andrea Gabor, «The Front Lines of Quality», *U.S. News & World Report*, November 27, 1989, pp. 57-59.
39. Janice Castro, «Making It Better», *Time*, November 13, 1989, pp. 78-81.
40. Brian Dumaine, «The Bureaucracy Busters», *Fortune*, June 17, 1991, pp. 36-50.
41. Hideki Kaihatsu, «TQC in Japan», *Making Total Quality Happen*, New York: The Conference Board, 1990.
42. Robert Camp, «Competitive Benchmarking», *Making Total Quality Happen*, New York: The Conference Board, 1990.
43. Ibid.
44. Ibid.
45. Janice Castro, «Making It Better», *Time*, November 13, 1989, pp. 78-81.
46. Ibid.
47. Roy Stata, «Organizational Learning—the Key to Management Innovation», *Sloan Management Review*, Spring 1989, pp. 63-73.
48. Ibid, 64.
49. Nine senior managers worked with Peter Senge and Jay Forrester at MIT; the group is called the New Management Style Project.
50. Roy Stata, «Organizational Learning—the Key to Management Innovation», *Sloan Management Review*, Spring 1989, pp. 63-73.

51. Elliot Carlisle, *Mac: Managers Talk About Managing People*, New York: Penguin Books, 1982, p. 12.
52. Chris Argyris, «Teaching Smart People How to Learn», *Harvard Business Review*, May-June 1991, pp. 99-109.
53. Rosabeth Moss Kanter, «The New Managerial Work», *Harvard Business Review*, November-December 1989, pp. 85-92.
54. Brian Dumaine, «The Bureaucracy Busters», *Fortune*, June 17, 1991, pp. 36-50.
55. Patricia Sellers, «Pepsi Keeps on Going After № 1», *Fortune*, March 11, 1991.
56. Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*, The Free Press, 1994, p. 397.
57. Ibid, 110.
58. Gayle Sato Stodder, «Painting the Town», *Entrepreneur*, February 1997, p. 135.

Глава 3

1. Steve Glain, «Gop Toilet Makers from U.S. and Japan Vie for Chinese Market», *The Wall Street Journal*, December 19, 1996.
2. Koichi Noda, President of Toto Ltd.'s China Unit, Ibid.
3. Roger Thurow, «In Global Drive, Nike Finds its Brash Ways Don't Always Pay Off», *The Wall Street Journal*, May 5, 1997, pp. A1, A10.
4. Alexander Hiam, *Quality Profile: Whirlpool Corporation*, The Conference Board, January 1995, p. 7.
5. U.S. News & World Report, December 3, 1990, p. 62.
6. Robert L. Rose and Carl Quintanilla, «More Small U.S. Firms Take Up Exporting, With Much Success», *The Wall Street Journal*, December 20, 1996.
7. Susan V Lawrence, «The Revolt of the Chinese Consumer», *U.S. News & World Report*, December 3, 1990, p. 62.
8. «Expatriate Gaps», *Training & Development*, July 1997, p. 7.
9. Regina Fazio Maruca, «The Right Way To Go Global: An Interview with Whirlpool CEO David Whitman», *Harvard Business Review*, March-April 1994, p. 136.
10. John Templeman, «A Troubling Barrage of True Sanctions from All Across America», *BusinessWeek*, February 24, 1997, p. 59.
11. «Asking for Protection Is Asking for Trouble», *Harvard Business Review*, 65(4), July-August 1987, pp. 42-47.
12. Ibid.
13. «PepsiCo Accepts Tough Conditions for the Right to Sell Cola in India», *The Wall Street Journal*, September 20, 1988, p. 44.
14. «U.S. Products Still Hot in Philippines», *Advertising Age*, November 18, 1985, p. 70.
15. Directory of Trade Statistics Yearbook, International Monetary Fund, 1985, p. 6.
16. P.S. Raju, «Consumer Behavior in Global Markets: The A-B-C-D Paradigm and its Application to Eastern Europe and the Third World», *Journal of Consumer Marketing*, 12(5), 1995, pp. 37-56.
17. Ibid.
18. Many of the following examples are excerpted from David A. Ricks, *Big Business Blunders*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1983.
19. Vern Terpstra and Kenneth David, *The Cultural Environment of International Business*, Cincinnati: South-Western, 1991.
20. Edward T. Hall, «The Silent Language in Overseas Business», *Harvard Business Review*, 38(3), May-June 1960, pp. 87-96.
21. Jeffrey A. Fadiman, «A Traveler's Guide to Gifts and Bribes», *Harvard Business Review*, 86(4), July-August 1986, pp. 122-136; «The New Export Entrepreneurs», *Fortune*, January 4, 1988.
22. Ernest Dichter, «The World Customer», *Harvard Business Review*, 4(4), July-August 1962, pp. 113-123.
23. Kathryn Rudie Harrigan, «Strategic Alliances: Their Role in Global Competition», *Columbia Journal of World Business*, 22(2), Summer 1987, pp. 67-69.
24. White, Heather, Amherst, MA, January 1998.
25. See J. J. Boddewyn, Robin Soehl, and Jacques Picard, «Standardization in International Marketing: Is Ted Levitt in Fact Right?», *Business Horizons*, 29(6), November-December 1986, pp. 69-75; W. Chan Kim and R. A. Mauborgne, «Cross-Cultural Strategies», *Journal of Business Strategy*, 7(1), Spring 1987, pp. 28-

- 35; «The Issue Globalists Don't Talk About», *International Management*, 42(9), September 1987, pp. 37-42; James F. Bolt, «Global Competitors: Some Criteria for Success», *Business Horizons*, 30(1), January-February 1988, pp. 34-41.13.
26. Theodore Levitt, «The Globalization of Markets», *Harvard Business Review*, 61(3), May-June 1983, pp. 92-102.
27. Hidea Sugiura, «How Honda Localizes Its Global Strategy», *Sloan Management Review*, Fall 1990, pp. 77-82.
28. Ibid, 78.
29. Ibid, 82.
30. Christopher Bartlett and Sumantra Ghoshal, «Organizing for Worldwide Effectiveness: The Transnational Solution», *California Management Review*, Fall 1988, pp. 54-74.
31. Ibid, 73.
32. Hiam, *Qunlity Profile: Whirlpool Corporation*, 6.
33. Bartlett and Ghoshal, «Organizing for Worldwide Effectiveness: The Transnational Solution», *California Management Review*, Fall 1988, p. 66.
34. Warren Keegan, «Multinationals Product Planning: Strategic Alternatives», *Journal of Marketing*, 33(1), January 1969, p. 59.
35. Michael Porter, «Why Nations Triumph», *Fortune*, March 12, 1990, pp. 94-108. Also see Michael Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, New York: The Free Press, 1990.
36. «Have We Lost Our Faith in Competition?» (an interview with Michael Porter), *Across The Board*, September 1990, pp. 37-46.
37. Ibid, 39.

Глава 4

1. Justin Martin, «Ignore Your Customer», *Fortune*, May 1, 1995, p. 121.
2. Joshua Levine, «Desperately Seeking Jeepness'», *Forbes*, May 15, 1989^ pp. 134-138.
3. John Paul Newport, Jr., «American Express: Service That Sells», *Fortune*, November 20, 1989, pp. 80-94.
4. Laurie Hays, «Using Computers to Divine Who Might Buy a Gas Grill», *The Wall Street Journal*, August 16, 1994, p. B1.
5. Ibid.
6. Betsy Morris, «He's Smart. He's Not Nice. He's Saving Big Blue», *Fortune*, April 14, pp. 68-81.
7. Francis J. Gouillart and Frederick D. Sturdivant, «Spend a Day in the Life of Your Customers», *Harvard Business Review*, January-February 1994, pp. 116-125.
8. Alexander Hiam, *The Portable Conference on Change Management*, HRD Press and Lakewood Publications, 1997, pp. 300-301.
9. Newport, Jr., «American Express: Service That Sells», pp. 80-94.
10. Jim Bessen, «Riding the Marketing Information Wave», *Harvard Business Review*, September/October 1993, pp. 156-157.
11. William Rathje and Cullen Murphy, «Garbage Demographics», *American Demographics*, May 1982, pp. 50, 54.
12. Bruce G. Posner, «The Future of Marketing Is Looking at You», *Fast Company*, October 1996, p. 105.
- 13: Ronald B. Lieber, «Storytelling: A New Way to Get Close to Your Customer», *Fortune*, February 3, 1997, p. 104.
- 14.«Big Brother Is Grocery Shopping with You», *BusinessWeek*, March 29, 1993, p. 60.
15. Terence P. Pere, «How to Find Out What They Want», *Fortune*, Special Issue, Autumn/Winter 1993, p. 39.
16. Ibid.
17. Maryanne E. Rasmussen, «Measuring Bottom-Line Impact of Customer Satisfaction; Making Total Quality Happen», New York: The Conference Board, 1990, pp. 55-59.
18. Ibid.
19. Sources: «How to Snoop on your Competitors», *Fortune*, May 14, 1984, pp. 29-33; «George Smiley Joins the Firm», *Newsweek*, May 2, 1988, pp. 46-47; «Strategies for Playing the Global Game», *The New York Times*, June 26, 1988, p. F3.
20. Vern Terpstra, *International Marketing*, 4th ed., Chicago: The Dryden Press, 1987, pp. 178-185.

21. Charles S. Mayer, «The Lessons of Multinational Marketing Research», *Business Horizons*, 21(6), December, 1978, pp. 7-13.
22. David Kilburn, «Putting Out Feelers: Japanese Antenna Shops' Aid Research», *Advertising Age*, January 2, 1989, pp. 3, 25.
23. Donald F. Cox and Robert E. Good, «How to Build a Marketing Information System», *Harvard Business Review*, 45(3), May-June 1967, p. 145.
24. John D. C. Little, «Decision Support Systems for Marketing Managers», *Journal of Marketing*, 43(3), Summer 1979, p. 9.

Глава 5

1. Ellen Graham, «When Terrible Twos Become Terrible Teens», *The Wall Street Journal*, February, 1997, p. B1.
2. Peter F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, New York: Harper & Row, 1985, p. 90.
3. Elizabeth Lesley and Robert Hof, «Is Digital Convergence for Real?», *BusinessWeek*, June 23, 1997, p. 42.
4. Demo Memo, *American Demographics*, April 1997, p. 24.
5. Graham, «When Terrible Twos Become Terrible Teens», B1.
6. Andrew Feinberg, «Bust or Boom?» *Adweek's Marketing Week*, December 5, 1988, pp. 20-30.
7. C. Northcote Parkinson, *Parkinsons Law*, New York: Random House, 1957, pp. vii-viii. By the way, Parkinson's law is, «Work expands so as to fill the time available for its completion».
8. Joel R. Evans and Barry Berman, *Marketing*, 7th ed., Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc., 1997, p. 185.
9. Hugh Pope, Turkish Mustaches, or the Lack Thereof, Bristle with Meaning», *The Wall Street Journal*, May 15, 1997, p. A1.
10. Susan Mitchell, «Are Boomers Their Parents?» *American Demographics*, August 1996, pp. 40-45.
11. «Teen-Age Shoppers; Desperately Seeking Spinach», *The New York Times*, November 29, 1987, p. F10.
12. «Marketing Briefs», *Marketing News*, September 9, 1996, p. 2.
13. Samuel H. Preston, «Children Will Pay», *The New York Times Magazine*, September 29, 1996, p. 97.
14. Ian Murphy, «'Downscale' Luxury Cars Drive to the Heart of Baby Boomers», *Marketing News*, October 7, 1996, p. 1.
15. Sid and Bruce Good, «Boomers Need Security Blanket», *Marketing News*, September 30, 1996, p. 6.
16. Charles D. Schewe, «Gray America Goes to Market», *Business: The Magazine of Managerial Thought and Action*, 35(2), April-June 1985, pp. 3-9; Hale N. Tongren, «Determinant Behavior Characteristics of Older Consumers », *Journal of Consumer Affairs*, 22(1), Summer 1988, pp. 136-157.
17. Ganesan Visvabharathy and David Rink, «The Elderly: Neglected Business Opportunities», *Journal of Consumer Marketing*, 1(4), 1984, p. 39.
18. «Soon, Most People May Have 'Lived in Sin'», *The Wall Street Journal*, June 13, 1988, p. 37.
19. *Statistical Abstract of the United States 1996*, U.S. Dept. of Commerce, Bureau of the Census, p. 67, Table № 84.
20. Ibid, p. 15, Table № 14 and p. 67, Table № 84.
21. «The Future of Households», *American Demographics*, December 1993, pp. 27-40.
22. *Statistical Abstract of the United States 1996*, pp. 393, 399.
23. «Breaking Through», *BusinessWeek*, February 17, 1997, p. 64.
24. Chad Rubel, «Marketers Giving Better Treatment to Females», *Marketing News*, April 22, 1996, p. 10.
25. Charles D. Schewe, «Marketing to Blacks: Research Implications for Managers», *Atlanta Economic Review*, 36(5), September-October 1976, pp. 34-40.
26. Henry Assael, *Consumer Behavior and Marketing Action*, Boston: Kent, 1981, p. 274; David Loudon and Albert J. Delia Bitta, *Consumer Behavior: Concepts and Applications*, 2nd ed., New York: McGraw-Hill, 1984, pp. 210-216.
27. Kelly Shermach, «Infomercials for Hispanics», *Marketing News*, March 17, 1997, p. 1.
28. «Fast Times on Avenida Madison», *Business Week*, June 6, 1988, p. 64.
29. *Statistical Abstract of the United States 1996*, p. 199.
30. «Proceeding with Caution», *Time*, July 16, 1990, p. 60.

31. David Leonhardt, «Two-Tier Marketing», *BusinessWeek*, March 17, 1997, p. 82.
32. Marshall Fisher, Janice Hammond, Walter Obermeyer, and Ananth Raman, «Making Supply Meet Demand in an Uncertain World», *Harvard Business Review*, May-June 1994, p. 83.
33. Niknil Deogun and Sally Goll Beatty, «New Ads Aim to Make Diet Sodas Cool Again», *The Wall Street Journal*, May 14, 1997, p. B1.
34. Ibid.
35. Peter F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship*, New York: Harper & Row, 1985, p. 91.
36. David M. Georgoff and Robert G. Murdick, «Manager's Guide to Forecasting», *Harvard Business Review*, 86(1), January-February 1986, see table.
37. John Naisbitt, *Megatrends*, New York: Warner Books, 1982; John Naisbitt and Patricia Aburdene, *Re-Inventing the Corporation*, New York: Warner Books, 1985.
38. Herb Brody, «Great Expectations: Why Predictions Go Awry», *Journal of Consumer Marketing*, 10 (1), 1993, pp. 23-27.
39. «Back Issues», *Census' 90, The Wall Street Journal Research Reports*, March 9, 1990, pp. R7, R27
40. «For Better or Worse?», *Newsweek Special Issue: The 21st Century Family*, Winter-Spring 1990, p. 18.

Глава 6

1. Abraham Maslow, *Motivation and Personality*, 3rd ed., New York: Harper & Row, 1970, p. 7.
2. As quoted in Robert Johnson, «In The Chips», *The Wall Street Journal*, March 22, 1991, pp. B1-2.
3. Malcolm Gladwell, «The Science of Shopping», *The New Yorker*, November 4, 1996, p. 67.
4. Johnson, «In The Chips», pp. B1-2. Many of the details in this chapter concerning Frito-Lay and chip marketing come from the above article.
5. Ibid.
6. Peter Samuel, «Chipping Away at the Champ», *Forbes*, April 25, 1994, pp. 107-116.
7. «Children's Hour: As Kids Gain Power of Purse», *The Wall Street Journal*, January 19, 1988, p. 1.
8. Matt Murray, «Hey Kids! Marketers Want Your Help!», *The Wall Street Journal*, May 6, 1997, p. B1.
9. Alfred L. Kroeber and Talcott Parsons, «The Concepts of Culture and of Social System», in Gardner Lindzey and Elliot Aronson, *Handbook of Social Psychology*, Vol. 2, New York: Random House, 1985, p. 994.
10. Michael J. McCarthy, «Marketers Zero in on Their Customers», *The Wall Street Journal*, March 18, 1991, pp. B1, B8.
11. Lorraine C. Scarpa, Ph.D., «Fast, Flexible, Computerized: That's Today's Analytic World», *Brandweek*, November 15, 1993, p. 28.
12. Ibid, 32.
13. McCarthy, «Marketers Zero in on Their Customers», pp. B1, B8.
14. Ibid.
15. Janice Castro, «The Simple Life», *Time*, April 8, 1991, pp. 58-65.
16. Ibid.
17. Rebecca Piirto Heath, «Life on Easy Street», *American Demographics*, April 1997, p. 33.
18. Elaine Underwood, «Luxury's Tide Turns», *Brandweek*, March 7, 1994, p. 20.
19. Laura Parker, «Cigar-and-Martini Town Echos Nation's Prosperity», *USA Today*, May 30, 1997, p. A1.
20. Benjamin DeMott, *The Imperial Middle: Why Americans Can't Think Straight about Class*, New York: Morrow, 1990.
21. Andrew Hacker, «Class Dismissed», *The New York Review of Books*, March 7, 1991.
22. «Class in America», *Fortune*, February 7, 1994, p. 116.
23. William O. Bearden and Michael J. Etzel, «Reference Group Influence on Product and Brand Purchase Decisions», *Journal of Consumer Research*, 9(2), September 1982, pp. 183-194.
24. Full page ad in *The Wall Street Journal*, May 15, 1997, p. B3.
25. Robert Berner, «The Rolls-Royce of Leather Jackets Is Hard to Come By», *The Wall Street Journal*, November 22, 1996, pp. A1, A8.
26. Rochan D. Ahuja and Mary Walker, «Female-Headed Single Parent Families», *Journal of Consumer Marketing*, 11(4), 1994, pp. 41-54.
27. Isabella Cunningham and Robert Green, «Purchasing Roles in the U.S. Family, 1955 and

1973», *Journal of Marketing*, 30(4), October 1974, pp. 61-64.

28. Marilyn Lavin, «Husband-Dominant, Wife-Dominant, Joint: A Shopping Typology for Boom Couples?», *Journal of Consumer Marketing*, 10(3), 1993, pp. 33-42.

29. Charles M. Schaninger and W. C. Buss, «Intergenerational Transfer of Task Allocation within the Family», paper presented at the American Marketing Association Winter Educators' Conference, Fort Lauderdale, Florida, 1984.

30. John B. Ford, Michael S. LaTour, and Tony L. Henthorne, «Perception of Marital Roles in Purchase Decision Processes: A Cross-Cultural Study», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(2), pp. 120-131.

31. Jean Halliday, «Saab Spotlights Heritage in Ads Planned by Martin», *Advertising Age*, May 26, 1997, p. 12.

32. Cheryl Russell, «Birth Order and the Baby Boom», *American Demographics*, March 1997, p. 10; Frank J. Sulloway, *Born to Rebel*, Pantheon Books, 1996.

33. Christina Duff, «Two Family Budgets: Different Means, Similar Ends», *The Wall Street Journal*, April 14, 1997, p. B1.

34. «If I Have the Doctor . . .», *Forbes*, March 30, 1981, p. 64.

35. Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row, 1954.

36. Lisa Miller, «This Spring Break, The Hottest Thing Is Unprotected Skin», *The Wall Street Journal*, March 7, 1997, pp. A1, A6.

37. Paul A. Herbig and Hugh Kramer, «The Effect of Information Overload on the Innovation Choice Process», *Journal of Consumer Marketing*, 11(2), pp. 45-54.

38. According to Michael Rothschild of the University of Wisconsin, in Michael J. McCarthy, «Mind Probe», *The Wall Street Journal*, March 22, 1991, p. B3.

39. Sally Goll Beatty, «Whose Ad Is This Anyway? Parodies Amuse, Bemuse», *The Wall Street Journal*, April 14, 1997

40. William M. Casey, «Whole Lotta Shakin' Has Some Owners Rattled at Mercedes», *The Wall Street Journal*, June 7, 1995, pp. A1, A7

41. John B. Hinge, «Critics Call Cuts in Package Size Deceptive Move», *The Wall Street Journal*, February, 1991, pp. B1, B8.

42. James Ryan, «Tom Waits Wins 'Sound-Alike' Suit», *Billboard*, May 19, 1990, pp. 6, 82.

43. John Deighton, Daniel Romer, and Josh McQueen, «Using Drama to Persuade», *Journal of Consumer Research*, 16, December 1989, pp. 335-343.

44. Kathleen Deveny, «Copycat Cold Medicines Proliferate, Creating Confusion among Consumers», *The Wall Street Journal*, February 1, 1991, pp. B1, B8.

45. For more on low involvement, see Harold H. Kassarian, «Low Involvement: A Second Look», in Kent B. Monroe, Ed., *Advances in Consumer Research*, 8, Ann Arbor, Michigan: Association for Consumer Research, 1981, pp. 31-34; Michael J. Houston and Michael L. Rothchild, «Conceptual and Methodological Perspectives on Involvement», in Subash C. Jain, Ed., *Research Frontiers in Marketing: Dialogues and Directions*, Chicago: American Marketing Association, 1978, pp. 184-187.

46. Sue Shellenbarger, «McDonald's Low-Fat Burger to Go National», *The Wall Street Journal*, March 13, 1991, p. B1.

47. Jon Bigness, «Bag Trends: Convertibles, Four-Wheelers», *The Wall Street Journal*, November 22, 1996, pp. B1, B6.

48. «Problem Recognition: The Crucial First Stage of the Consumer Decision Process», *The Journal of Consumer Marketing*, 5(1), Winter 1988, pp. 53-63.

49. Joseph W. Newman, «Consumer External Search: Amount and Determinant», in Arch Woodside, Jagdish Sheth, and Peter Bennett, Eds., *Consumer and Industrial Buying Behavior*, New York: North-Holland, 1977, p. 86.

50. William B. Locander and Peter W. Hermann, «The Effect of Self-Confidence and Anxiety on Information Seeking in Consumer Risk Reduction», *Journal of Marketing Research*, 16(2), May 1979, pp. 233-246.

51. Jennifer Lawrence, «Frito Heavies Up on 'Light' Items», *Advertising Age*, August 1988, p. 42; also «Frito-Lay Tests Low-Oil Doritos», *Advertising Age*, January 18, 1988, p. 91.

52. Michael J. McCarthy, «Marketers Zero In on Their Customers», *The Wall Street Journal*, March 18, 1991, pp. B1, B8.

Глава 7

1. Stann Rapp and Tom Collins, *MaxiMarketing*, New York: McGraw-Hill, 1987.
2. Don Peppers and Martha Rogers, *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*, New York: Doubleday, 1993, p. 5.
3. Scott Adams, *The Dilbert Future*, New York: HarperCollins, 1997, p. 166.
4. Cleveland Horten, «Porsche 300,000: The New Elite», *Advertising Age*, February 5, 1990, p. 6.
5. For its beginning, see Wendell R. Smith, «Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies », *Journal of Marketing*, 20(3), July 1956, pp. 3-8.
6. Reid P. Claxton, «Birth Order as a Market Segmentation Variable», *Journal of Consumer Marketing*, 12(3), 1995, pp. 22-38.
7. Douglas L. Fugate, «Evaluating the U.S. Male Homosexual and Lesbian Population as a Viable Target Market Segment», *Journal of Consumer Marketing*, 10(4), 1993, pp. 46-57.
8. Kate Fitzgerald, «MCI Rings Up Gays via Direct Marketing», *Advertising Age*, June 5, 1995, p. 50.
9. Rebecca Piirto Heath, «You Can Buy a Thrill: Chasing the Ultimate Rush», *American Demographics*, June 1997, pp. 47-51.
10. «Global Marketing: How Marketing Executives Really Feel», *Ad Forum*, April 1985, pp. 30-31.
11. Franklin B. Evans, «Psychological and Objective Factors in the Prediction of Brand Choice, Ford versus Chevrolet», *Journal of Business*, October 1959, pp. 340-369; Ralph Westfall, «Psychological Factors in Predicting Product Choice», *Journal of Marketing*, 26(2), April 1962, pp. 34—40; Shirley Young, «The Dynamics of Measuring Unchange», in Russell I. Haley, Ed., *Attitude Research in Transition*, Chicago: American Marketing Association, 1972, pp. 61-82.
12. Fred D. Reynolds and William R. Darden, «An Operational Construction of Life Style», in M. Venkatesen, Ed., *Proceedings of the 3rd Annual Conference for Consumer Research*, 1972, pp. 482^484.
13. Arnold Mitchell, *The Nine American Lifestyles: Who We Are and Where We Are Going*, New York: Macmillan, 1983.
14. Judith D. Schwartz, «What Is A Family Today? For Hallmark, a Challenge», *Brandweek*, June 14, 1993, p. 22.
15. Based on research reported in «People's Choice», *Advertising Age*, January 16, 1984, p. 10, and «The Touch Is Light on Women's Market», *Advertising Age*, January 16, 1984, pp. 14-16.
16. Kevin J. Clancy and Mary Lou Roberts, «Toward an Optimal Market Target: A Strategy for Market Segmentation», *Journal of Consumer Marketing*, 1(1), Summer 1983, p. 66.
17. Adam Zagorin, «Sub-Prime Time», *Time*, November 4, 1996, p. 67-68.
18. Kathleen Deveny, «Segments of One», *The Wall Street Journal*, March 22, 1991, p. B3; Stan Rapp and Tom Collins, *The Great Marketing Turnaround*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1991.
19. Ibid.
20. B. Joseph Pine II, Don Peppers, and Martha Rogers, «Do You Want to Keep Your Customers Forever?», *Harvard Business Review*, March-April 1995, pp. 103-114.
21. Kathleen Deveny, «Segments of One», *The Wall Street Journal*, March 22, 1991, p. B3; Stan Rapp and Tom Collins, *The Great Marketing Turnaround*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1991.
22. Al Ries and Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind*, New York: Warner Books, 1982.
23. Yorarri J. Wind, *Product Policy: Concepts, Methods, and Strategy*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1982, pp. 79-81; David A. Aaker and J. Gary Shansby, «Positioning Your Product», *Business Horizons*, 24(3), May-June 1981, pp. 56-62.
24. Teresa Domzal and Lynette Unger, «Emerging Positioning Strategies in Global Marketing», *The Journal of Consumer Marketing*, 4(4), Fall 1987, pp. 23-40.
25. Patricia Sellers, «Pepsi Opens a Second Front», *Fortune*, September 30, 1996.
26. «Marketing Firm Slices U.S. into 240,000 Parts to Spur Clients' Sales», *The Wall Street Journal*, November 3, 1986, p. 1.
27. References: Arnold Mitchell, *The Nine American Lifestyles: Who We Are and Where We Are Going*, New York: Macmillan, 1983; Martha Farnsworth Riche, «Psychographics for the 1990s», *American Demographics*, July 1989.
28. Faye Rice, «Making Generational Marketing Come of Age», *Fortune*, June 26, 1995, pp. 110-114; Michael Phillips, «Selling by Evoking What Defines a Generation», *The Wall Street Journal*, August 13, 1996, B1, B2.
29. Regis McKenna, «Marketing in an Age of Diversity», *Harvard Business Review*, September-October 1988. (And Alexander Hiam, «Adversity and Market Diversity», *Harvard Business Review*, March-April 1989, for the influence of marketing and other factors.)

30. Aimee Stern, «Tired of Playing Mind Games», *Adweek's Marketing Week*, July 13, 1987, pp. 1,6.

Глава 8

1. Judann Pollack and Laura Petrecca, «Pizza Hut Turns to Pasta to Boost Dinner Business», *Advertising Age*, July 21, 1997, pp. 1, 35.

2. Howard Schlossberg, «Experts Share Formulas for Innovative Success», *Marketing News*, April 15, 1991, pp. 11, 26.

3. Michael Ray and Rochelle Myers, *Creativity in Business*, New York: Doubleday, 1986, p. 93.

4. «Nurturing Those Ideas», *BusinessWeek: Innovation in America 1989*, pp. 105-118.

5. «I Can't Work This Thing!» *BusinessWeek*, April 29, 1991, pp. 58-66.

6. «TOTO vs. Kohler: Attack of the Japanese Toilets», *Time*, November 11, 1996, p. 56.

7. Brian O'Reilly, «The Secret's of America's Most Admired Corporations: New Ideas New Products», *Fortune*, March 3, 1997, pp. - 60-64.

8. «I Can't Work This Thing!», pp. 58-66.

9. Yuichi Okomura, general manager of the product-planning unit at JVC's Video Products Division.

10. Regis McKenna, «Marketing Is Everything», *Harvard Business Review*, January-February 1991, pp. 65-79.

11. Howard Schlossberg, «Experts Share Formulas for Innovative Success», *Marketing News*, April 15, 1991, pp. 11, 26.

12. William Taylor, «The Business of Innovation: An Interview with Paul Cook», *Harvard Business Review*, March-April 1990, pp. 97-106.

13. Alexander Hiam, *Marketing for Dummies*, Foster City, CA: IDG Books, 1997, pp. 57-58. 43 - 2745

14. Ronald Henkoff, «P&G: New and Improved!» *Fortune*, October 14, 1996, pp. 151-161.

15. Hiam, *Marketing for Dummies*, p. 59.

16. «To Surf and Protect», *Business Week*, January 13, 1997, p. 78.

17. «Marketing Briefs», *Marketing News*, April 15, 1991, p. 26 (quoting Gorman's New Product News).

18. «Another 15,000 New Products Expected for U.S. Super markets», *Marketing News*, June 10, 1991, p. 8; «Fewer New Products in '91», *Marketing News*, January 20, 1992, p. 1.

19. Alexander Hiam, «Campbell's New Product Rules», in *The Vest-Pocket Marketer*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1991.

20. *New Product Management for the 1980s*, New York: Booz, Allen & Hamilton, 1982, p. 9.

21. «How Chesebrough-Ponds Put Nail Polish in a Pen», *BusinessWeek*, October 8, 1984, p. 196.

22. *New Product Management for the 1980s: Phase I*, New York: Booz, Allen & Hamilton, 1981.

23. Regis McKenna, «Marketing Is Everything», *Harvard Business Review*, January-February 1991, pp. 65-79.

24. На самом деле, в гл. 3 мы утверждали, что прочная база в своей стране плюс стратегия «думай глобально, действуй локально» являются ключом к успеху в глобальном масштабе. Так оно и есть, но в значительной мере благодаря тому, что они улучшают качество нововведений.

25. Howard Schlossberg, «Experts Share Formulas for Innovative Success», *Marketing News*, April 15, 1991, pp. 11, 26.

26. «The Brakes Go On in R & D», *BusinessWeek*, July 1, 1991, pp. 24-46.

27. Michael J. McCarthy, «Slim Pickings», *The Wall Street Journal*, May 6, 1997, p. A8.

28. Richard A. Melcher, «Why Zima Faded So Fast», *BusinessWeek*, March 10, 1997, pp. 110-114.

29. See Tom.W. White, «Use of Internal, External Sources to Garner and Screen New Product Ideas», *Marketing News*, September 16, 1983, Sec. 2, D 2.

30. Eric van Hippel, «Has a Customer Already Developed Your Next Product?», *Sloan Management Review*, 18(4), Winter 1977, p. 63.

31. *New Products: Best Practices—Today and Tomorrow*, New York: Booz, Allen & Hamilton, 1982.

32. See «Osborn's Brainstorming» and «Crawford Slip Writing» for detailed instructions on two brainstorming methods, in Alexander Hiam, *The Vest-Pocket CEO: Decision-Making Tools for Executives*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1990.

33. *Management of New Products*, 4th ed., New York: Booz, Allen & Hamilton, 1968, and *New Products: Best Practices*.

34. David B. Montgomery and Glen L. Urban, «Screening New-Product Possibilities», in Robert Rothberg, (Ed.), *Corporate Strategy and Product Innovation*, 2nd ed., New York: The Free Press, 1981.

35. Alexander Hiam, «Center for Concept Development's Evaluation Form», *The Vest-Pocket Marketer*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1991, pp. 104-106.
36. «Bik'n' Bop», *Marketing News*, April 15, 1991, p. 26.
37. *New Product Management for the 1980s: Phase I*, New York: Allen & Hamilton, 1981.
38. «Bucket Brigade vs. Fast Cycle Development», *BusinessWeek*, Innovation in America, 1989, p. 107.
39. «Product Development: Where Planning and Marketing Meet» (Interview), *The Journal of Business Strategy*, September-October 1990, pp. 13-16.
40. Tom Peters, *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, New York: Harper & Row, 1987, Chapters 1-2.
41. As quoted in William Taylor, «The Business of Innovation: An Interview with Paul Cook», *Harvard Business Review*, March-April 1990, pp. 97-106.
42. «RCAs Rivals See Life in Videodiscs», *BusinessWeek*, April 23, 1984, p. 88.
43. C. Merle Crawford, *New-Product Management*, Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1983, pp. 25-28.
44. As reported by *Marketing News*, February 8, 1990, p. 1.
45. C. Merle Crawford, «New-Product Failure Rates—Facts and Fallacies», *Research Management*, September 1979, pp. 9-13.
46. Calvin L. Hodock, «Strategies Behind the Winners and Losers», *The Journal of Business Strategy*, September-October 1990, pp. 4-7.
47. Ibid.
47. Marvin B. Lieberman and David B. Montgomery, «First-Mover Advantages», *Strategic Management Journal*, 9, 1988, pp. 41-58.
48. Michael W. Lawless and Robert J. Fisher, «Sources of Durable Competitive Advantage in New Products », *Journal of Product Innovation Management*, 7(1), March 1990, pp. 35-44.
49. Ibid.
50. Ibid.
52. «Making Strategy Look Different», *Management Briefing: Marketing*, February-March 1988, The Conference Board.
53. «America's Oldest Companies», *Nations Business*, July 1976, pp. 36-37.
54. Theodore Levitt, «Marketing Myopia 1975: Retrospective Commentary», *Harvard Business Review*, September-October 1975.
55. «Masters of Innovation», *BusinessWeek*, April 10, 1989, pp. 58-67.

Глава 9

1. Cathleen Black, president, Hearst Publications, *Speech to the Economic Club of Indianapolis*, Indianapolis, IN, March 4, 1997.
2. Alexander Hiam, *Marketing for Dummies*, Foster City, CA: IDG Books, 1997, p. 291.
3. Grahame R. Dowling and Mark Uncles, «Do Customer Loyalty Programs Really Work?», *Sloan Management Review*, Summer 1997, pp. 71-82, quote, p. 74.
4. A.S.C. Ehrenberg, *Repeat-Buying: Facts, Theory, and Applications*, 2d ed., Oxford University Press, 1988.
5. Dowling and Uncles, «Do Customer Loyalty Programs Really Work?», p. 74.
6. «Fad Food: Gimme a Bagel—with Legs», *BusinessWeek*, November 13, 1995, p. 82.
7. Compton MacKenzie, Editor of *The Gramophone*, as quoted in E. Levin, «CDs: To Buy or Not To Buy», *People Weekly*, March 11, 1985, p. 11.
8. «Compact Discs Now the Hottest Sound in Town», *U.S. News and World Report*, June 17, 1985, p. 62.
9. Industry Surveys, *Leisure Time*, April 18, 1996, p. L36.
10. These calculations are based on data collected by Anita M. McGahan in «Market Segmentation and Capacity Commitment in the American Compact Disc Industry», Working Paper, Harvard Business School, October 1990.
11. This issue is addressed in Anita McGahan's working paper, noted above, and our discussion relies heavily upon this source for information and ideas.
12. «A Craze May Outstrip Its Creator», *The New York Times*, August 7, 1990, pp. D1, D6.
13. Data from In-Line Skating Industry Facts: 1996 Statistics, Compiled by Rollerblade, Inc.
14. This case is based largely on N. R. Kleinfeld, «How Cuisinart Lost Its Edge», *The New York Times Magazine*, April 15, 1990, pp. 46, 66-67.
15. Ibid.

16. «Fort Howard: New Marketing Muscle from Maryland Cup», *Business-Week*, July 18, 1983, p. 132. "
17. Raju Narisetti, «P&G, Seeing Shoppers Were Being Confused, Overhauls Marketing», *The Wall Street Journal*, January 15, 1997, p. A7.
18. Julie Schlax, «A Good Reason to Mess With Success», *Forbes*, September 19, 1988.
19. Annetta Miller and Karen Springem, «Will Fake Fat Play in Peoria?», *Newsweek*, June 3, 1996, p. 50.
20. Byron M. Sharp, «Managing Brand Extension», *Journal of Consumer Marketing*, 10(3), 1993, pp. 11-17.
21. John A. Quelch, «Extend Profits, Not Product Lines», *Harvard Business Review*, September-October 1994, pp. 153-160.
22. «Starbucks Does Not Live by Coffee Alone», *Business Week*, August 5, 1996, p. 76. «Play It Again, Starbucks», *Time*, January 13, 1997, p. 58.
23. «Kmart: The № 2 Retailer Starts to Make an Upscale Move— At Last», *BusinessWeek*, June 4, 1984, p. 51.
24. David Woodruff, «Will Kmart Ever Be a Silk Purse?», *BusinessWeek*, January 22, 1990, p. 46.
25. Kevin Hellikee, «Wal-Mart's Store of the Future Blends Discount Prices, Department-Store Feel», *The Wall Street Journal*, April 17, 1991, p. B1.
26. Roger Cohen, «Ms. Playboy», *The New York Times Magazine*, June 9, 1991, pp. 32, 55-56, 84.
27. Mack Harlan, *Re-Competitive Strategies: How to Regain Growth Profits for Mature Businesses*, American Management Association (AMACOM), 1986.
28. Isadore Barmash, «Sending the Very Best, For No Particular Reason», *The New York Times*, June 9, 1991, p. F12.

Глава 10

1. «Pricing for Profit: The 1% Solution», HIDA Management Seminar, Boston, September 1983.
2. David R. Henderson, «What Are Price Wars Good For? Absolutely Nothing», *Fortune*, May 12, 1997, p. 156.
3. Dan Koepfel, «A Panty Hose That Couldn't Make the Stretch», *Adweek's Marketing Week*, June 19, 1989, p. 28.
4. Alexander Hiam, *Marketing for Dummies*, Foster City, CA: IDG Books, 1997, p. 234.
5. Joseph P. White, «Car Makers Seek to Mask Price Increases», *The Wall Street Journal*, August 16, 1989, p. B1.
6. John B. Hinge, «Critics Call Cuts in Package Size Deceptive Move», *The Wall Street Journal*, February 5, 1991, pp. B1, B8.
7. Ford S. Worthy, «Making It in China», *Fortune*, June 17, 1991, pp. 103-104.
8. Ibid.
9. John Berry, «Suddenly, Pricing Is the Hot Button», *Adweek's Marketing Week*, November 5, 1990, p. 5.
10. Fred R. Bleakley, «Why Shoppers Think Food Is a Rip-Off», *The Wall Street Journal*, March 6, 1997, pp. B1, B7.
11. «America's Grocery Cart», *The Wall Street Journal*, March 6, 1997, p. B1.
12. Linda Grant, «Smart Managing: Where Did the Snap, Crackle & Pop Go?», *Fortune*, August 4, 1997, pp. 223-226.
13. Ibid, 224.
14. Grant, «Smart Managing: Where Did the Snap, Crackle & Pop Go?», pp. 223-226.
15. Jeffrey Taylor, «As Speechmakers Go, Few Can Say They Are in Bush's League», *The Wall Street Journal*, May 5, 1997, pp. A1, A6.
16. From Poem CXXXI, *Collected Poems of Emily Dickinson*, Avenel Books, 1982.
17. David R. Henderson, «What Are Price Wars Good For? Absolutely Nothing», *Fortune*, May 12, 1997, p. 156.
18. «Auto Makers Rethink Pricing Policies to Woo Still-Reluctant Buyers», *The Wall Street Journal*, October 23, 1981, p. 1.
19. «Detroit's Merry-Go-Round», *BusinessWeek*, September 12, 1983, p. 75.
20. Jesse Bimbaum, «No Need to Kick the Tires», *Time*, February 19, 1996.
21. John Greenwald, «Cereal Showdown», *Time*, April 29, 1996, p. 60.
22. Frank Alpert, Beth Wilson, and Michael T. Elliot, «Price Signaling: Does It Ever Work?», *Journal of Consumer Marketing*, 10(4), 1993, pp. 4-14:

23. Scott A. Neslin and Robert W Shoemaker, «Using a Natural Experiment to Estimate Price Elasticity: The 1974 Sugar Shortage and the Ready-to-Eat Cereal Market», *Journal of Marketing*, 47(4), Winter 1983, pp. 44-57.
24. J. Douglas McConnell, «Effect of Pricing on Perception of Product Quality», *Journal of Applied Psychology*, 52(4), September 1968, pp. 331-334; Ben M. Enis and James Stafford, «The Price-Quality Relationship: An Extension», *Journal of Marketing Research*, 6(4), November 1969, pp. 256-258; Jacob Jacoby, Jerry Olson, and Rafael Haddock, «Price, Brand Name, and Product Composition Characteristics as Determinants of Perceived Quality», *Journal of Applied Psychology*, 55(6), December 1971, pp. 470-479; David M. Gardner, «Is There a Generalized Price-Quality Relationship in an Experimental Setting?», *Journal of Advertising Research*, 21(4), August 1981, pp. 49-52.
25. Zarrell V Lambert, «Perceived Price as Related to Odd and Even Price Endings», *Journal of Retailing*, 51(3), Fall 1975, pp. 13-22.
26. Kent B. Monroe and Peter J. LaPlaca, «What Are the Benefits of Unit Pricing?», *Journal of Marketing*, 36(3), July 1972, pp. 16-22; Michael J. Houston, «The Effect of Unit Pricing on Choices of Brand and Size in Economic Shopping», *Journal of Marketing*, 36(3), July 1972, pp. 51-54; David A. Aacker and Gary T. Ford, «Unit Pricing Ten Years Later: A Replication», *Journal of Marketing*, 47(4), Winter 1983, pp.118-122.

Глава 11

1. Ronald Henkoff, «Delivering The Goods», *Fortune*, November 28, 1994, p. 64.
2. «Boom Times in a Bargain-Hunter's Paradise», *BusinessWeek*, March 11, 1985, p. 120.
3. «Computers Are the Key to Wholesalers' Strength», *American Druggist*, December 1983, p. 16.
4. Ernst & Whinney, «Corporate Profitability & Logistics: Innovative Guidelines for Executives», *Council of Logistics Management*, 1987, p. vii.
5. «True Partners Operate on a Handshake and Shared Values», *Marketing News*, June 24, 1991, p. 29.
6. James Brian Quinn, Thomas L. Doorley, and Penny C. Paquette, «Beyond Products: Services-Based Strategy», *Harvard Business Review*, March-April 1990, pp. 58-68.
7. *Ibid.*
8. *Ibid.*
8. Joseph B. Fuller, James O'Connor, and Richard Rawlinson, Tailored Logistics: The Next Advantage», *Harvard Business Review*, May-June 1993, pp. 87-98.
10. Kaoru Ishikawa, «What Is Total Quality Control? The Japanese Way», Translated by David J. Lu, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1985, p. 32.
11. Patricia Sellers, «Winning Over the New Consumer», *Fortune*, July 29, 1991.
12. Tara Parker-Pope and Lisa Bannon, «Avon's New Calling: Sell Barbie in China», *The Wall Street Journal*, May 1, 1997, p. B1.
13. Patricia Sellers, «Winning Over the New Consumer», *Fortune*, July 29, 1991, pp. 113-124.
14. «Porsche's Civil War with its Dealers», *Fortune*, April 16, 1984, pp. 63-68.
15. Nikhil Deogun, «A Coke and a Perm? Soda Giant is Pushing Into Unusual Locales», *The Wall Street Journal*, May 6, 1997, pp. A1, A8.
16. John Greenwald, «Cereal Showdown», *Time*, April 29, 1996, p. 60.
17. «The Customer With Clout», *Fortune*, October 2, 1995, p. 100.
18. Robert F. Lusch, «Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict», *Journal of Marketing Research*, 13(4), November 1976, pp. 382-390.
19. «Want Shelf Space at the Supermarket? Ante Up», *BusinessWeek*, August 7, 1989, pp. 60-61.
20. «Retailers Exert More Influence in Selling of Packaged Goods», *The Wall Street Journal*, April 25, 1985, p. 33.
21. Adel I. El-Ansary, «Perspectives on Channel System Performance», in Robert F. Lusch and Paul H. Zinszer, eds., *Contemporary Issues in Marketing Channels*, Norman, OK: University of Oklahoma Press, 1979, p. 50.
22. Ken Blanchard, Charles Schewe, Bob Nelson, and Alex Hiam, *Exploring the World of Business*, New York: Worth Publishers, 1996, p. 490.
23. Lisa J. Moore, «The Flight to Franchising», *U.S. News & World Report*, June 10, 1991, pp. 68-71.
24. *Ibid.*
25. National Federation of Independent Business, *Profiles of Success: An American Express Study of New*

Business, 1989 (available from Ketchum Public Relations).

26. Michael Barrier, «A New Sense of Service». *Nation's Business*, June 1991, pp. 16-24.

27. «Another 15,000 New Products Expected for U.S. Supermarkets», *Marketing News*, June 10, 1991, p. 8.

28. Joseph Pereira, «New Sneaker Superstores Aim to Step on Their Competition», *The Wall Street Journal*, March 19, 1997, pp. B1, B5.

29. Richard M. Bessom and Donald W Jackson, «Service Retailing: A Strategic Marketing Approach », *Journal of Retailing*, 51(2), Summer 1975, pp. 75-76.

30. Theodore Levitt, «Marketing Intangible Products and Product Intangibles», *Harvard Business Review*, 59(3), May-June 1981, pp. 94-102.

31. Roger D. Blackwell and W. Wayne Talarzyk, «Life-Style Retailing: Competitive Strategies for the 1980s», *Journal of Retailing*, 59(4), Winter 1983, pp. 7-27.

32. Leonard L. Berry, «Retail Positioning Strategies for the 1980s», *Business Horizons*, 25(6), November-December 1982, pp. 45-50.

33. Malcolm P. McNair, «Significant Trends and Developments in the Postwar Period», in A.B. Smith, ed., *Competitive Distribution in a Free, High-Level Economy and Its Implications for the University*, Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press, 1958, pp. 1-25. For a refinement of this theory, see Stanley C. Hollander, «The Wheel of Retailing», *Journal of Marketing*, 26(3), July 1960, pp. 47-42.

34. U.S. Department of Commerce, *1985 U.S. Industrial Outlook*, Washington, D.C., 1985, p. 53-1.

35. Ibid.

36. «Apple-Polishing the Dealer», *Sales and Marketing Management*, September 10, 1984, p. 47.

37. «Key problems Facing Industrial Distributors» in James A. Narus, N. Mohan Reddy, and George L. Pinchak, *Industrial Marketing Management*, 13, September 1984, pp. 139-147.

38. «What Makes Retailers Switch», *Supermarket Business*, March 1985, p. 24.

39. «Fleming's Fast Rise in Wholesale Foods», *Fortune*, January 21, 1985, p. 54.

40. William D. Perreault, Jr., and Frederick A. Russ, «Physical Distribution Service in Industrial Purchase Decisions», *Journal of Marketing*, 40(2), April 1976, pp. 3-10.

41. U.S. Bureau of Economic Analysis, «Survey of Current Business», November 1993, pp. 442, 773.

42. Ronald H. Ballou, *Basic Logistics*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1978, pp. 17-18.

43. Richard J. Schoenberger and Abdolhossein Ansari, «Just-in-Time' Purchasing Can Improve Quality», *Journal of Purchasing and Materials Management*, Spring 1984, pp. 2-7.

44. Chan K. Hahn, Peter A. Pinto, and Daniel J. Bragg, « 'Just-in-Time' Production and Purchasing», *Journal of Purchasing and Materials Management*, Fall 1983, pp. 2-10.

45. Richard C. Walleigh, «What's Your Excuse for Not Using JIT?», *Harvard Business Review*, 86(2), March-April 1986, pp. 38-54.

46. Louis W Stern and Adel I. El-Ansary, *Marketing Channels*, 2nd ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982, p. 167.

Глава 12

1. Alice Z. Cuneo, «Levi's Unleashing New Image Ads», *Advertising Age*, July 28, 1997.

2. Ibid.

3. Ibid.

4. Alexander Hiam, *Marketing For Dummies*, Foster City, CA: IDG Books, 1997, front matter.

5. Mark Landler, «Consumers are Getting Mad, Mad, Mad, Mad at Mad. Ave.», *BusinessWeek*, April 30, 1990, pp. 70-72.

6. Joshua Hammer, «Advertising in the Dark», *Newsweek*, April 19, 1990, p. 44.

7. «Had it up to Here with Ad? Better Not Fill'er Up», *The Wall Street Journal*, February 2, 1990, p. B1.

8. Thaddeus Rutkowski, «Unnecessary Roughness», *Adweek*, January 11, 1988, p. BR22.

9. James C. Schroer, «Ad Spending: Growing Market Share», *Harvard Business Review*, January-February 1990, pp. 44-48.

10. American Marketing Association & American Association of Advertising Agencies, 1990 Winners: The Effie Gold Awards, 1991.

11. Robert Buzzell, John Quelch, and Walter Salmon, «The Costly Bargain of Trade Promotion», *Harvard Business Review*, March-April 1990, pp. 141-149.

12. Joanne Lipman, «Executives Tackle Biggest Marketing Task», *The Wall Street Journal*, May 16,

1991, p. B6.

13. John Duggleby, «Games Gang Ltd. Finds That Talk Is Cheaper», *Adweek s Marketing Week*, July 17, 1989, pp. 46-47.

14. Ibid.

15. Andrew Wallenstein, «Milk Producers Fight Fat Fatalism», *Advertising Age*, May 22, 1995, p. 1.

16. Pat Wechsler, «A Curiously Strong Campaign», *BusinessWeek*, April 21, 1997, p. 134.

17. Steven H. Star, «Marketing and Its Discontents», *Harvard Business Review*, November-December 1989, pp. 148-154.

18. Arch C. Woodside and James J. Taylor, «Consumer Purchase Intentions, Perceptions of Product Quality and National Advertising», *Journal of Advertising*, Winter 1978, pp. 48-51.

19. Sally Goll Beatty, «Nissan's Ad Campaign Was a Hit Every-where But in The Showrooms», *The Wall Street Journal*, April 8, 1997, p. 1, 14.

20. Howard Schlossberg, «The Simple Truth: Ads Will Have to Be Truthful», *Marketing News*, December 24, 1990, p. 6.

21. Ibid.

22. David Ogilvy, *Ogilvy on Advertising*, New York: Vintage Books, 1983, p. 84.

23. Julian Simon, «What Do Zielske's Real Data Really Show About Pulsing?», *Journal of Marketing Research*, 16(3), August 1979, pp. 415-420.

24. Economic Impact: U.S. Direct Marketing Today: Direct Marketing Association, Inc., October 1995, p. 3.

25. Bob Stone, *Successful Direct Marketing Methods*, 3rd ed., Chicago: Grain Books, 1985, p. 1.

26. *Arnold Fishman's Guide to Mail Order Sales*, August 1994, pp. 26-28.

27. Don Peppers and Martha Rogers, Ph.D. *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*, New York: Currency Doubleday, 1993.

28. Edward O. Welles, «Burning Down the House», *Inc.*, August 1997, pp. 67-73.

29. David Bank, «How Net Is Becoming More Like Television to Draw Advertisers», *The Wall Street Journal*, December 13, 1996, p. 1.

30. Jared Sandberg, «Retailers Pay Big for Prime Internet Real Estate», *The Wall Street Journal*, July 8, 1997, p. B1.

31. William Keenan Jr., «America's Best Sales Forces: Six at the Summit», *Sales & Marketing Management*, June 1990, pp. 62-82.

32. Ibid, 72.

33. Ibid, 75-76.

34. American Marketing Association, *Committee on Definitions, Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*, Chicago, 1960, p. 20.

35. Roger A. Strang, «Sales Promotion —Fast Growth, Faulty Management», *Harvard Business Review*, 54(4), July-August 1976, pp. 115-124.

36. Kevin Helliker, «Old-Fashioned PR Gives General Mills Advertising Bargains», *The Wall Street Journal*, March 20, 1997, p. 1.

37. «New? Improved?», *BusinessWeek*, October 21, 1985, p. 109.

38. Charles H. Patti and Vincent Blasko, «Budgeting Practices of Rig Advertisers», *Journal of Advertising Research*, 21 (6), December 1981, pp. 23-29.

39. «Advertising and Sales Relationships: A Current Appraisal», *Nielsen Researcher*, 1(1980), pp. 2-9.

40. Patti and Blasko, «Budgeting Practices of Big Advertisers», pp. 23-29.

41. This and the following case history is based on 1990 Winners: The Effe Gold Awards, AMA/New York and AAAA, 1991.

Глоссарий

Агент (Agent) — посредник в оптовых продажах, который не принимает титула собственности на товары, но преимущественно помогает свести друг с другом покупателей и продавцов, способствуя сделкам купли-продажи.

Агент по продаже (Selling agent) — агент, целиком осуществляющий всю маркетинговую функцию для производителя.

Агрегирование рынка (Market aggregation) — стратегия маркетинга, в которой применяется одна-единственная программа маркетинга с предложением одного товара всем потребителям.

Администрируемая вертикальная маркетинговая система (*Administered vertical marketing system*) — вертикальная маркетинговая система, в которой один из ее членов неформальным образом выполняет обязанности «капитана» канала распределения.

Анализ отклонений в объеме продаж (*Sales variance analysis*) — способ анализа, при котором данные о фактических объемах продаж сравниваются с установленными (количественно определенными) заданиями по продажам.

Анализ полных затрат (*Full-cost approach*) — подход к анализу издержек, принимающий в рассмотрение как прямые, так и общие издержки.

Атомизация рынка (*Market atomization*) — стратегия маркетинга, рассматривающая каждого индивидуального потребителя в качестве уникального рыночного сегмента.

Аудит службы маркетинга (*Marketing audit*) — комплексная, систематическая, независимая, периодически проводимая проверка условий деятельности, целей, стратегии и выполняемых функций службы маркетинга организации.

Аукционная компания (*Auction company*) — посредник по оптовым продажам, который продает товары на основе агентского договора путем аукционной продажи.

Аффективная составляющая (отношения) (*Affective component [of an attitude]*) - эмоциональное чувство расположенности или не расположенности, возникающее после оценки объекта (вещи) потребителем.

База данных (*Database*) - упорядоченное собрание фамилий и названий фирм, информации об имевших место контактах и другой информации, полезной для предсказания моделей поведения покупателя. Компьютеризованные базы данных важны при проведении прямого маркетинга. Небольшие базы данных иногда ведут на карточках.

Базовая компетентность (*Core competency*) — совокупность тесно взаимосвязанных областей знания, обладание которыми в таком сочетании сообщает фирме долгосрочное преимущество над конкурентами.

Базовая цена, также преискуртантная цена (*List price, base price*) - изначально установленная цена на товар.

Банк (математических) моделей (*Model bank*) - составная часть информационной системы маркетинга, включающая математические модели рынка («маркетинговые модели»), раскрывающие взаимозависимости между различными аспектами и направлениями маркетинговой деятельности, внешними условиями и желаемыми результатами.

Банк данных (*Data bank*) - элемент информационной системы маркетинга, в котором хранятся данные первичного учета, поступающие как извне, так и из системы внутреннего учета.

Баннер (*Banner*) - текстовой (рекламный) блок в одну или несколько строк, размещенный на Веб-странице. Новая форма оплаченной рекламы. (Также в печатной рекламе «баннер» - «флаговый заголовок», смотри).

«Барометрический метод» (*Barometric techniques*) - методы прогнозирования, использующие анализ прошлых трендов для предсказания будущего.

Бартер (*Barter*) - обмен одного товара на другой без применения денег как меры стоимости.

Брокер (*Broker*) - оптовый посредник, главная функция которого заключается в том, чтобы сообщать информацию о рынке и устанавливать контакты, способствующие продажам.

Бюджетирование на нулевой основе (*Zero-based budgeting*) -подход к бюджетированию, согласно которому все подразделения организации должны реально обосновать (*при представлении бюджетных заявок*) все статьи своего бюджета, чтобы получить необходимые им фонды.

Веб-страница (*Web page*) - опубликованное во Всемирной паутине обращение, содержащее любую информацию, которую пожелает разместить дизайнер. Часто используется маркетерами для предоставления первичной информации потребителям, чтобы привлечь потребителей при посредстве интерактивного дисплея или для создания «онлайновых» каталогов товаров.

Вероятностная выборка (*Probability sampling*) - метод отбора в выборку, при котором все представители обследуемого населения имеют равные шансы быть включенными в выборку.

Вертикальная кооперированная реклама (*Vertical cooperative advertising*) - совместное рекламирование маркетерами, представляющими разные уровни канала распределения.

Вертикальная система маркетинга (*Vertical marketing system*) -канал распределения, участники которого объединены в единую организацию.

Вертикальный конфликт (*Vertical conflict*) - конфликт между участниками (представителями) различных уровней канала распределения.

Вертикальный рынок (*Vertical market*) - рынок, состоящий из одной отрасли.

Вклад в возмещение постоянных издержек (*Fixed—cost contribution*) - часть продажной цены, остающаяся после того, как будут вычтены переменные издержки.

«Влияющий на принятие решения» (*Decision influencer*) - индивидуум, влияющий на лицо, производящее закупки, в части решения что покупать и покупать ли вообще.

Внедрение (*Implementation*) — реальное исполнение стратегического плана.

Возможность (*Opportunity*) - неудовлетворенное желание или потребность, возникающие под влиянием изменений во внешних условиях функционирования организации.

Волевая составляющая (отношения) (*Conative component [of an attitude]*) - намерение или склонность действовать, сложившиеся под влиянием оценки объекта данным лицом.

Вопрос в закрытой форме (*Structured question*) - вопрос, ограничивающий выбор респондентов заданным набором возможных ответов.

Вопрос в открытой форме, открытый вопрос (*Unstructured question*) — вопрос, сформулированный таким образом, что позволяет респондентам отвечать в произвольной форме и не ограничивает полноту ответа.

Восприятие (*Perception*) - процесс, посредством которого индивидуум приписывает смысл различным стимулам, которые он или она ощущают.

Всемирная паутина (*World wide web*) - компьютерная сеть, доступ к которой осуществляется через модемные устройства, в которой размещают информацию миллионы индивидуальных пользователей и организаций, а миллионы других обращаются к сети в поиске развлечений или информации. Растущий по своей значимости инструмент рекламирования товаров, стимулирования продаж и прямого товаропродвижения *direct selling*.

Вторичная группа (*Secondary group*) - большая группа людей, члены которой разделяют общую цель, но в общем случае не вовлечены в непосредственное общение «лицом к лицу».

Вторичные источники (информации) (*Secondary source*) - данные, собранные вне рамок данного исследовательского проекта.

Выборка (*Sample*) - группа респондентов, представляющая обследуемое население.

Выборка, основанная на суждении (*Judgment sampling*) - невероятностная выборка, в которую отбирают респондентов по таким критериям, которые, по мнению исследователей, позволяют сформировать группу, являющуюся репрезентативной для обследуемого населения.

Выход из моды (*Style obsolescence*) - устаревание, происходящее в том случае, когда внешний вид товара изменяется так, что существующие разновидности товара начинают казаться «несовременными».

Выявление и классификации потенциальных покупателей товара. (*Prospecting*).

Гипотеза (*Hypothesis*) - утверждение, касающееся возможной связи между объектами или событиями.

Глобализация (*Globalization*) - характерная для разных рынков тенденция их расширения за пределы национальных границ, ведущая к росту конкуренции фирм, базирующихся в разных странах, и растущей зависимости от потребительской базы, диверсифицированной и представленной разными странами и культурами.

Годовой план (*Annual plan*) - план, в котором менеджеры устанавливают цели организации на год.

Горизонтальная кооперированная реклама (*Horizontal cooperative advertising*) - совместное рекламирование маркетерами, представляющими один уровень канала распределения.

Горизонтальный конфликт (*Horizontal conflict*) - конфликт между участниками (представителями) одного уровня канала распределения.

Горизонтальный рынок (*Horizontal market*) - рынок, состоящий из широкого спектра отраслей.

Готовый макет (*Comp*) - окончательно подготовленный «всеобъемлющий» макет печатного рекламного объявления, представляемый рекламным агентством или дизайнером-разработчиком маркетеру на окончательное утверждение.

График управления маркетингом (*Marketing control chart*) - график, объединяющий в себе анализ тенденций изменения (трендов) со стандартами деятельности, устанавливаемыми организацией.

Группа для тематического опроса (*Focus group*) - форма личного опроса, при котором задействована специально собранная группа из 8-12 человек, высказывающих свое мнение по какой-либо проблеме, предложению или товару.

Делегирование (*Delegation*) - предписание конкретных обязанностей конкретным сотрудникам.

Демаркетинг (*Demarketing*) - инструмент маркетинга, назначением которого является убедить

потребителей меньше пользоваться товаром, сохраняя на прежнем уровне степень удовлетворения потребности.

Демографические характеристики, демография (*Demographics*) - статистические характеристики населения, такие, как пол, возраст, семейное положение, уровень рождаемости и смертности, образование, доход, род занятий.

Демпинг (*Dumping*) - рыночная ситуация, при которой товар продается на зарубежном рынке по более низкой цене, чем на внутреннем или по цене ниже издержек производства.

Денежный поток (*Cashflow*) - приток денежной наличности в корпорацию; поддержание устойчивого денежного потока иногда выдвигается в качестве задачи ценообразования.

Дескриптивные исследования (*Descriptive studies*) - исследования, сконцентрированные на демографической информации о рынках и их структуре.

Детерминирующие (поведение) переменные (*Determining (behavioral) variables*) - набор переменных, определяющих, относится ли тот или иной потребитель к конкретному сегменту рынка.

Дилерская торговая марка (*Dealer brand*) - торговая марка, создаваемая посредником, который ею владеет.

Дисплей (*Display unit*) - элемент информационен системы маркетинга, позволяющий пользователю взаимодействовать (общаться) с системой.

Дифференцированный маркетинг (*Differentiated marketing*) - стратегия маркетинга, направленная на несколько различных сегментов рынка, и варьирующая для каждого сегмента комплекс маркетинга.

Договорная вертикальная маркетинговая система (*Contractual vertical marketing system*) — вертикальная маркетинговая система, в которой независимые участники сбытового канала заключают юридически оформленное соглашение, определяющее права и обязанности сторон.

«Дойная корова» (*Cash cow*) - стратегическая хозяйственная единица, СХЕ, которая характеризуется высокой долей рынка и низкими темпами роста.

Долгосрочный план (*Long-range plan*) - план, в котором менеджеры устанавливают цели организации на период более одного года.

Доля рынка (*Market share*) - общее количество единиц товара (или их стоимость в денежном выражении), выраженное в процентном отношении к общему количеству таких единиц, проданных на данном рынке всеми конкурентами.

Доход, используемый на усмотрение (*Discretionary income*) - часть величины располагаемого дохода, остающегося после расходов на первоочередные потребности, такие, как пища, жилище и одежда.

Единая цена поставки (*Uniform delivered pricing*) - политика ценообразования, при которой продавец предлагает единую цену поставки товара всем покупателям независимо от их географического местоположения и реальных транспортных издержек.

Единообразный спрос (*Unitary demand*) — рыночная ситуация, при которой изменение на определенный процент цены ведет за собой равное в процентном отношении изменение проданного количества.

Желание (*Want*) - нечто, недостающее человеку, желанное или полезное для него. Формируется опытом, культурой и личностью человека.

Жизненный цикл продукта (товара) (*Product life cycle*) - последовательность стадий в маркетинге продукта (товара), которая начинается с его коммерциализации и заканчивается его удалением с рынка.

Заключительная стадия (исследования) (*Conclusive stage*) - стадия исследовательского процесса, на которой исследователи разрабатывают план сбора данных, реализуют этот план и предоставляют полученную информацию лицам, принимающим решения.

Законы Энгеля (*Engel's laws*) - совокупность положений, формулирующих, как изменяются расходы (на разные группы товаров) с увеличением доходов семьи.

Закупка под новую задачу (*New-task purchase*) - род закупок, когда организация впервые осуществляет закупку данного товара или услуги.

Закупки по методу «точно-в-срок» (*Just-in-time purchasing*) - подход к управлению запасами, при котором товары закупаются в небольших количествах с тем, чтобы снизить издержки, связанные с хранением запасов, и обеспечить поставки точно к тому моменту, когда они должны быть использованы.

Закупочный центр (*Buying center*) - совокупность участников процесса закупки, преследующих взаимосвязанные цели и разделяющих риски.

«Запоздалое большинство» (*Late majority*) - потребители, приверженные традиционному образу действий и скептически настроенные в отношении новых идей.

Затраты на тысячу человек (рекламной аудитории) (*Cost-per-thousand*) - стоимость рекламных объявлений в расчете на 1000 читателей или зрителей, выраженная в долларах.

«Звезда» (*Star*) - СХЕ с высоким темпом роста и высокой относительной долей рынка.

Звено (распределительной сети) **на добровольных началах** (*Voluntary chain*) - организация розничной торговли, состоящая из ряда независимых розничных торговцев, которые соглашаются закупать большую часть товаров у одного оптовика.

Значительная инновация, крупное новшество, нововведение (*Major innovation*) - товар или услуга, которыми никогда не торговала никакая другая организация.

Зональное ценообразование (*Zone pricing*) - ценообразование по территориальному принципу, при котором продавец делит всю территорию на зоны и устанавливает цену для покупателей в каждой такой зоне прибавлением стандартного тарифа на грузоперевозки к базовой цене.

Идеальное представление о самом себе, идеальный образ собственного «я» (*Ideal self-image*) - мысленный образ нас самих, какими мы хотели бы быть.

Избирательное распределение (*Selective distribution*) - подход к распределению товаров, включающий использование ограниченного числа торговых точек в пределах каждой территории.

Изготовитель комплектного оборудования (*Original-equipment manufacturer*) - организация, закупающая промышленные товары с целью включения (в качестве комплектующих в законченные изделия) в другие товары.

«Инициатор» (*Initiator*) - в сфере обмена, лицо, первым обнаруживающее неудовлетворенное желание или потребность.

Интенсивное распределение (*Intensive distribution*) - подход к распределению, стремящийся (получить доступ) к максимально большому числу торговых точек на данной территории.

Интерактивная информационная система маркетинга (*Interactive MIS*) - компьютеризованная информационная система маркетинга, позволяющая менеджерам осуществлять интерактивные взаимодействия с системой.

Информационная система маркетинга (ИСМ) (*Marketing information system, MIS*) — совокупность процедур и методов для проведения систематического планомерного сбора, анализа и представления в определенной форме маркетинговой информации.

Информирующая этикетка (*Informative label*) - этикетка, советующая потребителям, как обращаться с товаром, как его следует применять или готовить.

Исследования причинной зависимости (*Causal studies*) - вид исследований, в которых подвергается изучению существование причинно-следственных связей между различными явлениями.

Источник сообщения (*Source*) - тот, кто инициирует сообщение.

Канал передачи сообщений (*Message channel*) - средство передачи (доставки) сообщения.

Канал распределения (*Channel of distribution*) - маршрут, избираемый для движения товара и титула собственности на этот товар в процессе его движения от закупки первичных ресурсов через стадию производства к конечному потребителю.

«Капитан» канала (*Channel captain*) - участник сбытового канала, способный влиять на поведение других его участников.

Квалифицирующие (описательные) переменные (*Qualifying [descriptive] variables*) - набор переменных, позволяющих считать индивидуума членом определенного сегмента рынка, то есть квалифицирующих его как такого члена.

Квота (*Quota*) - конкретное ограничение на количество товара определенного вида, которое разрешено импортировать.

«Классифицирующее ценообразование» (*Price lining*) - стратегия ценообразования, при которой с помощью цен товары сортируют в «классы», основываясь на таких характеристиках, как качество товаров, престижность, мода.

Когнитивная составляющая (отношения) (*Cognitive component [of an attitude]*) - оценка данным лицом характера объекта.

Когнитивный диссонанс (*Cognitive dissonance*) - состояние тревоги или беспокойства, возникающее у покупателя после приобретения товара, заставляющее его искать подтверждения правильности сделанной покупки.

Коллективное мнение специалистов-руководителей (*Jury of executive opinion*) - метод прогнозирования, согласно которому руководителей разных подразделений компании просят оценить

потенциал рынка и объем продаж и затем попытаться прийти к согласию.

«Команда интрапренеров» (*Intrapreneurship*) - подход к созданию нового продукта, в рамках которого формируют небольшую команду из числа сотрудников организации, размещают ее обособленно от остальной части организации и освобождают от необходимости следовать обычным бюрократическим процедурам на срок, необходимый для создания нового продукта.

Комбинированные перевозки (автотранспорт - железная дорога) «верхом на свинье» (*Piggyback service*) - транспортные перевозки, при которых груженные автофуры непосредственно устанавливаются на железнодорожные платформы.

Комбинированный универсам (*Combination store*) - разновидность *superstore*, в котором сделан упор на продажу непродовольственных товаров и услуг.

Коммуникация (*Communication*) - процесс обмена содержательными сообщениями.

Компания-перевозчик, на которую не распространяются требования нормативных актов (федерального уровня и штатных), регулирующих транспортные перевозки. (*Exempt carrier*).

Комплекс маркетинга, факторы маркетинга (*Marketing mix*) - сочетание различных видов деятельности, направленных на манипуляции с товарами, ценами, выбором пунктов организации распределения и продажи товаров и стимулирования продаж, которые осуществляет фирма, чтобы обеспечить удовлетворение потребителей данного рынка.

Комплексная система управления качеством (*Total quality program*) - наиболее употребительное название для системы действий, предпринимаемых (вслед за японскими производителями) для того, чтобы «встроить» качество в товар или услугу непосредственно в процессе производства или обслуживания. Качество может быть определено как степень соответствия спецификациям, потребностям потребителей или (в наиболее продвинутых программах) соответствия скрытым потребностям. Комплексная система управления качеством предполагает активное участие и вовлеченность в программу самих работников (линейного персонала), что, как правило, достигается посредством радикальных изменений корпоративной культуры, направляемых главным исполнительным руководителем компании.

Конкурент по товарной группе, товарно-родовой конкурент (*Generic competitor*) - организация, ведущая борьбу с другими конкурентами за удовлетворение желаний и потребностей потребителей товарами и услугами той же товарной группы.

Конкурентное преимущество (*Competitive advantage*) - разная степень доступности ресурсов (как-то каналов распределения, специальных знаний или технологии), способная сообщить фирме преимущества в величине издержек или в качестве товара над конкурентами.

Конкурс (*Contest*) - метод продвижения (стимулирования сбыта), при котором потребителям предлагают призы за выполнение определенной задачи типа составления слогана.

Контакты потребителя с рекламой (*Impressions*) — общее число контактов с конкретным рекламным объявлением за фиксированный промежуток времени.

Контейнеризация (*Containerization*) - использование крупных стандартизированных, удобных при проведении грузовой обработки контейнеров, в которые можно помещать менее габаритные упаковки, предназначенные к отправке.

Контроль качества (*Quality control*) - традиционный подход к качеству, при котором брак и другие проблемы качества выявляются по завершении производства, а усилия направлены на то, чтобы изъять продукцию, не соответствующую стандартам, до того, как она будет отгружена покупателям.

Контроль, управление (*Control*) - процессы мониторинга программы действий, анализа результатов деятельности и, в случае необходимости, проведения корректирующего воздействия.

Концепция маркетинга (*Marketing concept*) - управленческая философия, построенная на постулате, что вся деятельность в любой организации должна быть ориентирована на потребителя.

Кооператив (*Cooperative organization*) - розничная торговая организация, состоящая из совокупности независимых розничных торговцев, объединивших свои ресурсы, чтобы иметь возможность самостоятельно вести оптовые закупки.

Кооперация грузоотправителей (*Shipper's cooperative*) - группа грузоотправителей, которые объединяют в общий пул предназначенные к отправке грузы идентичных (близких) товаров с тем, чтобы выиграть за счет более низких тарифов на их перевозку.

Корпоративная вертикальная маркетинговая система (*Corporate vertical marketing system*) - вертикальная маркетинговая система, при которой один ее член приобретает контроль благодаря собственности как на производственную, так и на распределительную системы.

Корпоративная культура (*Corporate culture*) - набор ценностных норм, формирующих

определенную, отличную от других модель (поведения), проявляющую себя во всех аспектах деятельности организации.

Корпоративная миссия (*Corporate mission*) - формулировка общих целей организации, обычно выражаемая в достаточно общих понятиях, трудно поддающихся объективному измерению.

Кривая опыта (*Experience curve*) - графическое представление влияния накопленного опыта на издержки производства продукции.

Культура (*Culture*) — набор ценностных норм, представлений, установок и других символов, которые созданы людьми для того, чтобы упорядочить человеческое поведение, а также материальные атрибуты такого поведения, передаваемые от одного поколения другому.

Кумулятивная (накопительная) скидка с количества (*Cumulative quantity discount*) — скидка с количества, применяемая по отношению к общей величине покупок, совершенных покупателем за установленный промежуток времени.

Купон (*Coupon*) - сертификат, удостоверяющий право потребителя на скидку с цены или на денежное возмещение.

Личная беседа (*Personal interview*) - метод (проведения) опроса, при котором респондентов опрашивают, обращаясь к ним лично (беседа «лицом к лицу»).

Личные продажи (*Personal selling*) - коммуникации в формате «один на один», при которых получающий сообщение немедленно обменивается информацией обратной связи с источником сообщения.

«Лицо, оказывающее влияние», «рекомендатель» (*Influencer*) - в сфере обмена, индивидуум, сообщающий информацию относительно возможного способа удовлетворения желания или потребности.

«Лицо, принимающее решение», распорядитель (*Decider*) - при обмене, лицо, выбирающее один из альтернативных вариантов удовлетворения желания или потребности.

Лотерея (*Sweepstakes*) — метод стимулирования продаж, при котором потребителей поощряют покупать товары как часть процедуры, предусматривающей розыгрыш призов.

Магазин для шоппинга (*Shopping store*) - предприятие розничной торговли, которому отдают предпочтение потребители для приобретения определенного вида товара (методом шоппинга) (*главным образом товаров длительного пользования, при приобретении которых потребители сравнивают различные характеристики товаров и торговых марок*).

Магазин мелких товаров, «мелочей» (*Variety store*) - розничный торговец, предлагающий широкий ассортимент товаров по низким ценам.

Магазин общедоступных товаров (*Convenience store*) - магазин, расположенный вблизи места жительства или места работы целевых потребителей.

Магазин удешевленных товаров (*Off-price store*) - разновидность магазинов, торгующих по сниженным ценам, которые закупают у производителей товарные излишки и товары завершившегося сезона по ценам ниже оптовых и продают их по ценам значительно ниже обычных цен в универмагах (*ниже обычной розницы*).

Магазин, торгующий по каталогу (*Catalog showroom*) - магазин, торгующий по сниженным ценам, в котором покупатели делают заказы после изучения каталогов и ожидают исполнения.

Магазин, торгующий по сниженным ценам, магазин удешевленных товаров (*Discount store*) - магазин самообслуживания с товарами универсального назначения, сочетающий низкие цены с большими объемами продаж.

Макет (издания) (*Layout*) - эскиз любого двухмерного рекламного объявления, включая напечатанные, Веб-страницы, баннеры, размещенные в сети Интернет, рекламные щиты, листы в каталогах, брошюры.

Макромаркетинг (*Macromarketing*) - стимулирование актов обмена (*купли - продажи*) между индивидуумами и их группами с тем, чтобы обеспечить удовлетворение социальных потребностей.

Макросегментация (*Macrosegmentation*) - процесс деления промышленного рынка на сегменты в зависимости от типа организаций, осуществляющих закупки.

Марка-конкурент (*Brand competitor*) - организация, конкурирующая с другими за удовлетворение потребительского спроса на конкретный товар.

Маркетинговое исследование (*Marketing research*) - научный подход, основанный на получении объективных данных, к выработке и обеспечению информацией принимающих решения лиц в отношении конкретных маркетинговых проблем.

Маркетинговое исследование промышленного рынка (*Industrial marketing research*) - научно организованные сбор, фиксация и анализ данных для использования при решении проблем,

относящихся к маркетингу промышленных товаров и услуг.

Маркетинговые мероприятия, подаваемые как события (*Event marketing*) - стимулирование сбыта посредством специальных мероприятий, проводимых маркетером с целью добавления положительной популярности.

Марки с объявленной стоимостью (*Trading stamps*) - метод продвижения товаров, когда клиенты получают особые марки в количестве, зависящем от величины сделанных покупок, и которые могут быть затем обменены на товар.

Маркировка пищевых товаров (*Nutritional labeling*) - форма маркировки, при которой потребителей информируют о содержании белков, жиров, углеводов и количестве калорий в пищевых продуктах.

Марочный знак, знак бренда (*Brand mark*) - часть марки, состоящая из символа, эмблемы, графического оформления или отличительной цветовой гаммы или стиля написания букв.

Массовые товары (*Staple items*) - недорогие, часто покупаемые товары, покупки которых потребители планируют.

Матричная организация (*Matrix organization*) - организационная структура, при которой реализация проектов поручена *временным*, проблемным группам или командам, сформированным из сотрудников различных функциональных отделов организации.

Медиана (*Median*) - срединное значение ряда чисел, которое выбирается таким образом, что половина чисел ряда оказывается меньше этого значения, а другая половина - больше.

Мерцательная стратегия (*Flighting strategy*) - стратегия размещения рекламы в средствах массовой информации, при которой чередуются массированная реклама в отдельные периоды рекламной кампании с ее отсутствием в промежутках между ними.

Метод агрегирования рынка (*Market buildup technique*) - метод прогнозирования, при котором информация по нескольким сегментам рынка агрегируется для получения прогноза общего объема продаж.

Метод анализа сценариев (*Scenario analysis*) - метод прогнозирования, согласно которому исследователи воссоздают на основе субъективной оценки и личного восприятия несколько возможных вариантов «будущего» путем установления причинно-следственных связей, которые затем прослеживаются до вытекающих из них логических следствий.

Метод Дельфи (*Delphi technique*) - метод прогнозирования, согласно которому группу экспертов просят приписать различным факторам, способным оказать влияние на развитие событий в будущем, степень их важности и оценить вероятность наступления событий.

Метод наблюдения (*Observational approach*) - метод исследования, в соответствии с которым исследователи наблюдают поведение людей и фиксируют то, что они видят, но избегают прямых контактов с людьми.

Метод рабочей нагрузки (*Workload approach*) - подход к установлению структуры и численности торгового персонала, в основе которого лежит определение численности персонала путем деления общей рабочей нагрузки в часах на количество часов, которые может отработать, обслуживая покупателей, один продавец.

Метод разбиения (общего объема продаж) (*Breakdown method*) - подход к комплектованию штата продавцов, согласно которому их численность определяется делением прогнозируемого объема продаж в годовом исчислении на ожидаемую среднюю величину продаж, совершаемых одним продавцом в течение года.

Метод разделения рынка (*Market breakdown technique*) - метод прогнозирования, при котором прогноз продаж для крупной товарной единицы составляется после его дробления на прогнозы продаж менее крупных товарных единиц.

Метод, основанный на определении валовой прибыли (*Contribution margin technique*) - подход к анализу издержек, игнорирующий неотслеживаемые общие издержки.

Методы количественного исследования (*Scientific method*) - исследовательский процесс, включающий в себя разработку гипотезы, которая может быть подтверждена, скорректирована или отвергнута на основе информации, собранной с применением методов, позволяющих обеспечить объективность (*точных, методов*).

Микромаркетинг (*Micromarketing*) - стратегическое управление отношениями обмена, осуществляемыми людьми и организациями, в целях обеспечения глобального удовлетворения социально ответственных желаний и потребностей в процессе реализации целей маркетера.

Микросегментация (*Microsegmentation*) - процесс, посредством которого в составе сегментов промышленного рынка выделяют более мелкие единицы по признаку общности характеристик

закупочных центров и индивидуальных участников.

Многонациональная корпорация (МНК) (*Multinational corporation, MNC*) - корпорация, осуществляющая свою деятельность более чем в одной стране, и принимающая все решения в глобальном контексте.

Мода (*Mode*) - при характеристике статистических данных, значение (величина признака), встречающееся наиболее часто.

Модификация (*Modification*) - любые изменения внешнего вида, цвета, модели товара; внесение любых улучшений в товар; изменение торговой марки.

Мозговая атака (*Brainstorming*) — метод генерирования представлений (идей) о новом товаре, состоящий в проведении групповых обсуждений, на которых сформулированы конкретная проблема или цель и ни одно предлагаемое решение не критикуется.

Монополистическая конкуренция (*Monopolistic competition*) - род конкуренции, когда существует много покупателей и продавцов, информация о рынке является неполной, имеются барьеры для вступления на рынок и дифференцированные продукты.

Монополия (*Monopoly*) - род конкуренции, когда существует только один продавец товара и доступ на рынок ограничен.

Мотив, побуждение (*Motive*) - потребность или желание, которые активизируются конкретным стимулом и дают начало поведению, направленному к достижению той или иной цели.

(Мотивационное) побуждение, стимул, устремленность (*Drive*) — сильное мотивированное устремление, которое подталкивает (*людей и животных*) к определенному типу поведения, см. также *мотив*.

Набор (персонала) (*Recruiting*) - деятельность по выявлению квалифицированного торгового персонала и оказание влияния с целью побудить его обратиться с заявлением о приеме на работу.

Название торговой марки (*Brand name*) - часть марки, состоящая из слов, букв или чисел, которые можно произносить.

Налог на добавленную стоимость (*Value-added tax*) - налог, взимаемый всякий раз при продаже товара другому участнику канала распределения.

Национализация (*Nationalization*) - ситуация, при которой правительство страны оказывается вовлеченным во владение или управление деловыми предприятиями.

Наше представление о том, как нас видят другие. (*Others self-image*).

Невероятная выборка (*Nonprobability sampling*) - способ выборки, при котором респондентов отбирают, основываясь, в том числе, на суждениях (интуиции) исследователей.

Невероятная выборка, отбор респондентов в которую осуществляется **по принципу удобства для исследователей** (*Convenience sample*).

Независимый розничный торговец (*Independent retailer*) - розничный торговец, владеющий единственным предприятием розничной торговли, не аффилированным с каким-либо другим таким же предприятием.

Незначительная инновация (*Minor innovation*) - товар, с которым компания ранее не выходила на рынок, но которым уже торгует другая фирма.

Некумулятивная скидка с количества (*Noncumulative quantity discount*) - скидка с количества, применяемая отдельно при каждой продаже конкретному покупателю.

«Неотслеживаемые издержки» (*Nontraceable costs*) - «общие издержки», которые разносятся по счетам «функциональных сфер деятельности» (*например, сфера производства и торговораспределительная*) в произвольном («спорном») порядке.

Непрерывные улучшения (*Continuous improvement*) - частые улучшения инкрементального (приростного) характера, следующие друг за другом в ответ на запросы потребителей и на действия конкурентов. Предполагают активно проводимое организационное обучение.

Неэластичный спрос (*Inelastic demand*) - рыночная ситуация, при которой изменение на определенный процент цены ведет за собой менее значительное в процентном отношении изменение проданного количества.

«Новаторы» (*Innovators*) - потребители, готовые принять новую идею и стремящиеся к этому.

Номенклатура (выпускаемой) продукции (*Product mix*) - различные товары, которые компания предлагает потребителям.

Нормы (*Norms*) - правила, говорящие членам определенной социальной группы, характеризующейся культурной общностью, о том, какое поведение будет правильным в тех или иных ситуациях.

Обмен (*Exchange*) - обмен (*купля-продажа*) имеет место в случае, когда двое или большее число

индивидуумов, групп или организаций передают друг другу что-либо, представляющее ценность с тем, чтобы получить взамен что-либо другое, также представляющее ценность. Каждый участник (сторона обмена) должен желать обменяться; считать, что получаемое в обмен представляет большую ценность, нежели то, что он уступает; а также должен иметь возможность общаться с другими участниками.

Обратная связь (*Feedback*) - информация, раскрывающая перед менеджерами организации результативность каждой программы маркетинга в отдельности.

Обратная эластичность (спроса) (*Reverse elasticity*) - положение, при котором ожидание устойчивого роста (снижения) цен ведет к увеличению (уменьшению) числа покупок товара покупателями.

Обратный перевод (*Backtranslation*) - процесс, в ходе которого опросник, переведенный на другой язык, переводится затем вновь на язык оригинала.

Общая величина переменных издержек (*Total variable costs*) - издержки, варьирующие в зависимости от произведенного количества продукции.

Общая величина постоянных издержек (*Total fixed costs*) - издержки, которые, как правило, остаются неизменными на протяжении всего времени независимо от количества произведенной продукции.

Общедоступные товары удобной упаковки, товары повседневного спроса (*Convenience products*) - недорогие часто покупаемые товары и услуги, покупка которых, по ожиданиям потребителя, должна требовать минимума затрат времени и усилий.

«Общие» издержки (*Common costs*) - издержки, которые необходимо распределить между двумя и более функциональными сферами деятельности.

Объединенный метрополитенский статистический ареал (*Consolidated metropolitan statistical area — CMSA*) - единица измерения населения, включающая крупный метрополитенский ареал и насчитывающая более 1 миллиона человек.

Объединенный спрос (*Joint demand*) - спрос на два взаимодополняющих товара.

Обязательство производителя, гарантия (*Warranty*) - заверение производителя в том, что товар отвечает своему назначению.

Ожидаемый продукт (*Expected product*) - родовой товар, дополненный набором характеристик, отвечающих дополнительным ожиданиям потребителей.

Окружающая среда, внешние условия деятельности (*Environment*) - совокупность различных сил, внешних по отношению к организации, на которые маркетер способен в отдельных случаях влиять, но не может их контролировать.

Олигополия (*Oligopoly*) - род конкуренции, характеризующийся тем, что на небольшое число фирм приходится значительная доля продаж всей отрасли, в которой имеются серьезные барьеры для вступления новичков.

Описательная этикетка (*Descriptive label*) - товарная этикетка, раскрывающая важные характеристики или достоинства товара.

Определение бизнеса (*Business definition*) - способ, каким организация отвечает на вопросы: «Каким бизнесом мы занимаемся?» и «Каким бизнесом мы *должны* заниматься?»

Опрос по почте (*Mail interview*) - метод проведения обследования, при котором опросники рассылаются по почте потенциальным респондентам.

Опросы (потребителей), обследования (*Survey approach*) - методы исследования с применением интервьюирования при личных встречах, телефонного интервьюирования и рассылки опросников по почте для прямого контакта с опрашиваемой группой респондентов.

Оптовая торговля (*Wholesaling*) - все виды деятельности, осуществляемые посредниками в оптовых продажах, и связанные с проведением торговых операций с розничными торговцами, с деловыми предприятиями в промышленности и сельском хозяйстве, с общественными учреждениями и профессиональными организациями, а также с посредниками в оптовых продажах.

Оптовик-организатор (*Drop shipper*) - оптовик с ограниченным спектром предоставляемых услуг, продающий товары, но не занимающийся его складской переработкой или доставкой товаров (*не имеющий товара и договаривающийся о прямой поставке изделия потребителю*).

Оптовик (*Wholesaler*) - посредник, осуществляющий распределение товаров в основном среди коммерческих фирм и профессиональных организаций.

Оптовик «плати-и-неси» (*Cash-and-carry wholesaler*) - оптовое предприятие с ограниченным циклом услуг, торгующее только за наличный расчет без доставки товара.

Оптовик с полным циклом услуг (*Full-service wholesaler*) - оптовый торговец, выполняющий

полный набор услуг для своих клиентов.

Оптовик с широким смешанным ассортиментом (*General-merchandise wholesaler*) - оптовый торговец, доставляющий широкий товарный ассортимент.

Оптовик узкой специализации (*Single-line wholesaler*) - оптовик с полным циклом услуг, работающий только с одним, иногда двумя товарными рядами, но предлагающий разнообразный ассортимент внутри этого ряда.

Оптовик-комиссионер (*Commission merchant*) - агент, выполняющий функции продаж для производителя, обычно на разовой основе.

Оптовик-коммивояжер (*Truck wholesaler*) - оптовик с ограниченным циклом услуг, специализирующийся на услугах, связанных с продажей и доставкой товаров.

Оптовый магазин (или склад) общего пользования (*Public warehouse*) - оптовый магазин (или склад), владельцем которого является независимый контрагент, сдающий торговые площади в аренду пользователям.

Оптовый магазин (склад) частного пользования (*Private warehouse*) - оптовый магазин (склад), находящийся в собственности и под управлением людей, непосредственно осуществляющих его эксплуатацию.

Оптовый торговец с ограниченным набором услуг (*Limited-service wholesaler*) - оптовый торговец, выполняющий ограниченный набор услуг для своих клиентов.

Организационная структура (*Organizational structure*) - совокупность взаимосвязей между индивидуумами, выполняющими различные обязанности.

Организационное обучение (*Organizational learning*) - процесс, посредством которого индивидуумы в организации обучаются на групповой основе и применяют полученные знания и практические навыки в работе. Традиционно считалось, что процесс видоизменяется (замедляется) с накоплением опыта (который можно измерить, например, производительностью труда), но в последнее время все более склонны рассматривать процесс в качестве независимой переменной, которая может выступать источником получения конкурентных преимуществ и которой можно управлять.

Организация (*Organization*) - все виды деятельности, связанные с обеспечением возможности реализовать стратегический план.

Особо перспективный клиент (*True prospect*) - потенциальный клиент, который может выиграть от использования товара, может позволить себе его покупку и вправе ее совершить.

Ответная реакция (*Response*) - то, что происходит как реакция на пробужденную потребность.

Отделение оптовой торговли производителя, отделение продаж (*Manufacturer's sales branch*) - оптовая организация, находящаяся в собственности и управляемая компанией-производителем обособленно от производственных предприятий.

Открытая дата (*Open dating*) - форма этикетки, информирующая потребителей о предполагаемом сроке годности товара (с момента выпуска).

Отличительная компетенция, отличительные компетенции (*Distinctive competencies*) - виды деятельности, которые данная фирма может выполнять лучше других.

Отложенное устаревание (*Postponed obsolescence*) - устаревание, происходящее в том случае, когда появляется возможность использовать технические усовершенствования, но они не применяются до тех пор, пока не снизится спрос на существующую продукцию.

Относительная доля рынка (*Relative market share*) - доля рынка компании или СХЕ, поделенная на долю рынка самого крупного конкурента.

Отношение, мнения, позиция (*Attitudes*) - чувства, выражающие, нравятся ли потребителю объекты в его окружении.

Отношения с общественностью (*Public relations*) - одна из форм содействия росту продаж, направленная на то, чтобы создать благоприятный образ товара или его маркетера и улучшить их репутацию.

«Отслеживаемые издержки» (*Traceable costs*) - «общие» издержки, которые могут быть разнесены (*с известной точностью*) на счета двух и более функциональных сфер деятельности (*например, сфера производства и торгово-распределительная*).

«Отстающие» (потребители) (*Laggards*) - потребители, сильно ориентированные на прошлое и очень подозрительные по отношению к новым концепциям; они самыми последними признают новые товары.

Охват средствами рекламы (*Reach*) - процент общего числа потенциальных покупателей, имевших рекламный контакт с конкретным рекламным объявлением за фиксированный промежуток

времени.

«Оценщик» (*Evaluator*) - при обмене, индивидуум, от которого поступает информация обратной связи о способности выбранного товара удовлетворить потребность.

Первичная группа, первичный коллектив (*Primary group*) - небольшая по составу группа людей, находящихся в достаточно близких отношениях, что позволяет всем ее членам непосредственно общаться друг с другом.

Первичные данные, первичная информация (*Primary data*) данные, собираемые специально для конкретного исследовательского проекта.

Первичный спрос (*Primary demand*) - спрос на определенную группу товаров на рынке в отличие от спроса на конкретную торговую марку.

Перевозчик по контрактам (*Contract carrier*) - транспортная компания, соглашающаяся на перевозку определенного по договоренности количества груза в оговоренный пункт назначения по договорной цене.

Перекрестная эластичность спроса (*Cross elasticity of demand*) - рыночная ситуация, когда изменение цены на один товар влияет на продажи другого.

ПЕРТ (Метод программной оценки и рассмотрения проектов) (*Program evaluation and review technique, PERT*) - метод, помогающий внедрению (*новых разработок и проектов*), использующий детализированные графические схемы, показывающие, какие работы/задачи могут быть выполнены только после завершения других работ/задач (и каких именно), а какие работы/задачи могут выполняться параллельно.

«**Перехват в торговом зале**» (*Shopping mall intercept*) - форма опроса в личной беседе, при которой респондентов «перехватывают» в момент, когда они проходят рядом с каким-то местом в торговом зале.

План (*Plan*) - документ в письменной форме, определяющий потребность в ресурсах, издержки, ожидаемые выгоды и действия (виды деятельности), которые должны быть предприняты для достижения цели.

Планирование (*Planning*) - процесс предсказания будущих событий и использования этих предсказаний для выработки курса действий, позволяющих достичь организационных целей.

Планируемое устаревание (*Planned obsolescence*) - разновидность стратегии управления продуктом, при которой маркетер форсирует процесс морального устаревания (выхода из моды) одного из товаров своего товарного ряда с тем, чтобы увеличить объем замещающих продаж.

Повторная закупка с изменениями (*Modified rebuy*) - род закупок, когда организация, осуществившая ранее закупку товара или услуг, повторяет ее, изменяя те или иные условия закупки.

Повторная покупка без изменения (*Straight rebuy*) - в сфере закупок, положение, при котором организация, купившая ранее товар или услугу, хочет сделать новый заказ у того же продавца.

Подкрепление (*Reinforcement*) - в какой мере ответная реакция на возникшую (пробужденную) потребность послужила удовлетворению потребителя.

Подразумеваемая гарантия (*Implied warranty*) - правовые обязательства, имеющие содержанием соответствие товара своему назначению, независимо от того, сформулировал ли производитель в явной форме эти обязательства.

Подсказка, намек, ориентир (*Cue*) - стимул, поступающий из внешней среды и воспринимаемый как сигнал к действию.

Позиционирование (*Positioning*) - процесс, при котором маркетер осуществляет активные коммуникации с потребителями с тем, чтобы в их сознании отложились представления о товаре или торговой марке.

Поисковая стадия (*Exploratory stage*) — стадия исследовательского процесса, в ходе которой определяется проблема, ставятся задачи исследования и изучаются различные подходы к решению проблемы.

Покупатель (*Buyer*) - в рамках отношений обмена, закупщик товара.

Полезность времени (*Time utility*) - удовлетворение, которое приносит потребителям возможность располагать продуктом в подходящий момент времени. ↓

Полезность обладания (*Possession utility*) - удовлетворение, испытываемое покупателями от того, что они получили возможность использовать определенный продукт или право владеть им.

«**Полезность места**» (*Place utility*) - дополнительная полезность товара для покупателя, создаваемая благодаря предложению товара в удобном для покупателя месте.

Политика гибких цен (*Flexible price policy*) - политика ценообразования, при которой маркетер предлагает один и тот же товар и в том же количестве разным потребителям по разным ценам в

зависимости от степени их влиятельности на переговорах и других факторов.

Политика одной цены (*One-price policy*) - политика ценообразования, при которой маркетер устанавливает определенную цену на товар и продает его по этой цене всем потребителям, закупающим одинаковое количество товара на общих условиях.

Получатель (сообщения) (*Receiver*) - аудитория, которой предназначено сообщение.

Порог различий (*Difference threshold*) - самые незначительные изменения интенсивности стимулов из тех, которые могут быть четко установлены.

Пороги чувствительности (*Sensory thresholds*) - верхний и нижний пределы способности сенсорных органов человека к восприятию увеличения или уменьшения интенсивности стимула.

Посредник (*Intermediary*) — независимый или находящийся в собственности корпорации бизнес, помогающий товарам продвигаться от производителя к конечному потребителю.

Посредник в оптовых продажах (*Wholesaling intermediary*) -любая фирма, основная деятельность которой связана с ведением оптовых операций.

Потенциальный покупатель (*Lead*) - фамилия человека или название организации, которые потенциально могут стать клиентами.

Потребитель (*Consumer*) - в процессе обмена лицом, потребляющее товар.

Потребительская панель (*Consumer panel*) - разновидность опроса по почте, при котором респонденты получают в той или иной форме вознаграждение за участие в продолжающемся исследовании, выражающемся в заполнении опросных листов или ведении подробного учета своего покупательского поведения.

Потребительский клуб (*Warehouse club*) - магазин, торгующий «без излишеств» за наличные без доставки товаров по сниженным ценам; чтобы покупать в нем, клиент должен стать членом «клуба» и платить членские взносы.

Потребительский рынок (*Consumer market*) - рынок, на котором происходит реальное потребление товаров и услуг.

Потребность (*Need*) - нечто «недостающее» индивидууму, в чем он нуждается для физического или психологического комфорта.

Правило 80 на 20 (*80/20 Rule*) - понятие, используемое для отражения того факта, что высокий процент совокупного объема продаж и прибыли компании обычно получают от сравнительно небольшого (в процентном отношении) числа потребительских товаров.

Правительственный рынок (*Governmental market*) - совокупность федеральных и штатных ведомств, учреждений в графствах и местных органах власти, закупающих товары и услуги для удовлетворения социальных нужд.

Предельные издержки (*Marginal cost*) - издержки производства одной дополнительной единицы продукции сверх той, что была произведена последней.

Предложение ценности (*Value proposition*) - причины, по которым товар, обладающий достаточной ценностью (ценностными достоинствами) для потребителя, должен «стоять своих денег» (соответствовать цене). Этот термин часто используется рекламными агентствами, когда они формулируют основной рекламный мотив для использования при продвижении товара.

Предприятие оптовой торговли товаром, заказанным по почте (*Mail-order wholesaler*) - оптовик с ограниченным циклом услуг, осуществляющий продажи по каталогам промышленным потребителям, учреждениям и предприятиям розничной торговли.

Применение статистических методов контроля в управлении производством (*Statistical process control*) - применение статистического анализа (обычно линейным персоналом) для измерения и управления конкретно взятыми производственными процессами. Широко используется в комплексных системах управления качеством.

Проба (*Trial*) - впервые совершенные покупки и потребление простого товара или бренда потребителями.

Проблемная СХЕ (*Question mark*) - стратегическая хозяйственная единица, которая имеет низкую относительную долю рынка и действует на рынке с высоким темпом роста.

Пробный маркетинг (*Test-marketing*) - контролируемое внедрение нового товара на тщательно подобранные рынки в целях испытания, как он будет им принят, и прогнозирования объема будущих продаж данного товара в этом районе.

Прогноз потенциального объема продаж (*Sales potential forecast*) - прогноз общего потенциально возможного объема продаж фирмы за определенный промежуток времени.

Прогнозирование, основанное на анализе доли рынка (*Market share analysis*) - метод прогнозирования, согласно которому предполагается, что доля рынка фирмы остается неизменной, и

прогнозы объема продаж этой фирмы основываются на прогнозах, составленных для отрасли.

«Продление» марки, расширение зоны использования марки (*Brand extension*) - новая товарная категория, получающая марочное название существующей.

Программа исследования (*Research design*) — общий план реализации исследовательского проекта, включая выбор методологии и методов, которые будут использованы для достижения целей, преследуемых проектом.

Продажа, процесс продажи (*Selling*) - процесс, заключающийся в оказании помощи перспективным клиентам в совершении покупки или выборе услуги и/или влияния на них в пользу такой покупки, а также в пользу определенных предложений и идей.

Продвижение, содействие сбыту (*Promotion*) - любой метод, который настойчивым, убедительным образом доводит благоприятную информацию о товаре продавца до потенциальных покупателей; включает рекламу, личные продажи, меры по стимулированию сбыта и связи с общественностью.

«Продуктовый портфель» (*Product portfolio*) - номенклатура продукции компании при рассмотрении в стратегической перспективе; набор товаров или брендов, находящихся на разных стадиях жизненного цикла.

Производный спрос (*Derived demand*) - спрос, зависящий от спроса на другой товар.

Производственный кооператив (*Producer cooperative*) — оптовые операции, заключающиеся в организации приема сельскохозяйственной продукции для продажи на местных рынках.

Промышленный дистрибьютор (*Industrial distributor*) - оператор, осуществляющий закупки промышленных товаров, управление запасами и реализацию в качестве самостоятельного владельца.

Промышленный маркетинг (*Industrial marketing*) - процесс предвидения, исследования и выработки таких товарных спецификаций и спецификаций на услуги, которые удовлетворят требованиям каждого покупателя (клиента).

Промышленный рынок (*Industrial market*) - «рынок производителей», состоящий из фирм, занятых производством (промышленных) товаров.

Простая случайная выборка (*Simple random sampling*) — вероятностная выборка, в которую отбирают респондентов методом случайного отбора из полного списка представителей изучаемой группы населения.

Простой анализ тренда (*Simple trend analysis*) - метод прогнозирования, при котором менеджеры изучают данные за прошлые периоды и используют показатели темпа роста для предсказания будущих трендов (тенденций роста).

Протекционизм (*Protectionism*) - установление барьеров в торговле в попытке защитить собственную промышленность от иностранной конкуренции.

Прямо выраженная гарантия (*Express warranty*) — формулировки, четко конкретизирующие условия, при которых производитель несет ответственность за функциональные характеристики товара.

Прямой маркетинг (*Direct marketing*) - подход к маркетингу, использующий одно или несколько средств рекламы, чтобы получить измеримую ответную реакцию непосредственно от самих клиентов (*без помощи торговых посредников и методов личной продажи*).

Прямые издержки (*Direct costs*) - издержки, которые могут быть отнесены к конкретной функциональной сфере деятельности.

Психологическое удовлетворение (*Psychological satisfaction*) -удовлетворение, получаемое от неосязаемых достоинств/выгод товара, таких, как чувство собственной значимости.

Публичное упоминание (*Publicity*) - любое сообщение об организации, которое передают средства массовой информации и которое не оплачено организацией.

«Пульсирующая» стратегия (*Pulsing strategy*) - стратегия размещения рекламы в средствах массовой информации, при которой непрерывная рекламная кампания сочетается с короткими «залпами» массивированной рекламы.

Пункты валового оценочного коэффициента, общерейтинговые пункты (*Gross rating points*) - широта охвата (аудитории) рекламой, помноженная на частоту появления рекламы.

Раздача экземпляров (*Sampling*) — передача экземпляров товара потребителям бесплатно или предложение небольшой партии на пробу по очень низкой цене.

«Развал» (*Warehouse showroom*) - магазин, торгующий по сниженным ценам, следующий стратегии, основанной на низких накладных расходах и высокой оборачиваемости; покупатели расплачиваются наличными и сами доставляют купленные товары.

Раннее большинство (амер.) (*Early majority*) - потребители, которые выжидают и наблюдают за

другими людьми, прежде чем они сами воспримут новый товар.

Ранние последователи (*Early adopters*) - потребители, начинающие покупать товар на ранней стадии его жизненного цикла и оказывающие влияние на покупку товара другими людьми.

«Раскатка» **продаж** (*Rollout sales*) - форма выведения товара-новинки на рынок, при которой он последовательно «запускается» в нескольких географических точках в течение достаточно продолжительного времени.

Располагаемый доход (*Disposable income*) - величина дохода, остающегося после вычета налогов.

Распределение товара на правах исключительности (*Exclusive distribution*) - подход к распределению товаров, при котором число посредников ограничено одним посредником для каждой территории (района распространения товара).

Распределение, распространение (*Distribution*) - процесс, обеспечивающий доступность товара в том месте и в то время, где и когда в нем испытывают потребность.

Распределительный центр; оптовая база (*Distribution center*) -склад (база), осуществляющие прием заказов на товары и их доставку.

«**Распыленные**» **торговые операции** (*Scrambled merchandising*) -практика ведения работы с любым товарным рядом, независимо от того, насколько тот далек по своим характеристикам от остальных товарных рядов, с которыми ведется работа, если только товар дает прибыль.

Расслоенная (типическая) случайная выборка (*Stratified random sampling*) - случайная выборка, в которой все население (*генеральная совокупность*) разделено на подгруппы, или *страты*, и из каждой подгруппы методом случайного отбора составляется выборка.

Расширение ассортимента (*Line extension*) - новые разновидности (модификации) того же самого основного товара.

Расширенная семья (*Extended family*) - ядро семьи плюс тети, дяди, бабушки, дедушки и близкие родственники жены (мужа).

Расшифровка (*Decoding*) - процесс, посредством которого принимающий сообщение извлекает смысл из переданного.

Реальное представление о самом себе (*Real self-image*) - мысленный образ нас самих, какими мы себе кажемся.

Реальный доход (*Real income*) - доход с поправкой на инфляцию.

Реклама «среза жизни» (*Slice-of-life advertising*) - реклама, изображающая потребителей в «жизненных» ситуациях, согласующихся с их восприятием их собственной жизни.

Реклама престижа (*фирмы и т.д.*) (*Institutional advertising*) -реклама, создающая и поддерживающая благоприятный имидж конкретной отрасли или компании.

Реклама услуг профессиональных организаций (*Professional advertising*) - реклама, сосредоточенная на выгодах применения услуг, предоставляемых профессиональными организациями.

Реклама, рассчитанная на избирательный спрос (*Selective demand advertising*) - реклама, в которой маркетер стремится дать знать о конкретном марочном товаре и представить о нем информацию.

Реклама, рассчитанная на первичный спрос (*Primary demand advertising*) - род рекламы, при которой маркетер стремится дать знать о существовании определенного вида товаров и представить о них больше информации.

Реклама, рекламирование (*Advertising*) - любая форма неличного представления идей, товаров или услуг, которая оплачена четко обозначенным спонсором.

Рекламная кампания (*Advertising campaign*) - совокупность обращений к целевой аудитории, имеющих одну тему, которые передаются, повторяясь, в течение продолжительного времени.

Рекламное задание (*Advertising platform*) - достоинства предмета обсуждения и товара, которые маркетер желает передать в рекламном обращении.

«**Рекомендатель**», **лицо, рекомендующее товар** (*Spokesperson*) -лицо, передающее обращение в рекомендательной рекламе (*свидетельствующий в пользу товара*).

Рекомендательная реклама, рекомендация товара (*Testimonial*) - рекламное обращение, с которым выступает человек, считающийся экспертом по данному вопросу.

Репатриация (*Repatriation*) — перевод (трансферт) прибылей в материнскую компанию из зарубежного филиала.

Референтная группа (*Reference group*) - любая группа (людей), оказывающая влияние на позицию и поведение индивидуума.

Родовое название (*Generic name*) - марочное название, которое ассоциируется скорее с определенной товарной группой, чем с конкретной торговой маркой.

Родовой товар, товар определенной группы (вида) (*Generic product*) — совокупность осязаемых и неосязаемых свойств и качеств, соединенных в единое целое, имеющее четко обозначенную форму.

Розничная торговля (*Retailing*) - разнообразная деятельность, выполняемая посредниками, чья основная функция состоит в продаже товаров и услуг конечным потребителям.

Розничный торговец (*Retailer*) - посредник, продающий товары главным образом непосредственно конечным потребителям.

Розничный торговец ограниченного ассортимента (*Limited-line retailer*) - розничный торговец, предлагающий только один товарный ряд или небольшое число близких товарных рядов.

Розничный торговец с широким смешанным ассортиментом (*General-merchandise retailer*) - розничный торговец, предлагающий большой выбор товаров.

Ролевая теория (*Role theory*) - теоретическая концепция, подход к изучению влияний группы, в основе которого - положение о том, что каждый человек исполняет одновременно различные роли, каждой из которых соответствует набор моделей поведения, считающихся приемлемыми для данной роли.

Ролевые ожидания (*Role expectations*) - совокупность прав, привилегий, обязанностей и ответственности, связанных с определенной ролью (с исполнением роли).

Рынок посредников (*Intermediate market*) - совокупность оптовиков и розничных торговцев, которые покупают товары у других (лиц и организаций) и перепродают их.

Рынок производителей, рынок товаров промышленного назначения (*Producer market*) - совокупность покупателей, закупающих товары и услуги и использующих их для производства других товаров.

Рынок учреждений, институциональный рынок (*Institutional market*) - совокупность бесприбыльных организаций, покупающих товары и услуги для того, чтобы использовать их при достижении конкретной цели или миссии.

Рыночная экономика (*Market-driven economy*) - экономическая система, при которой предложение, спрос и цена на товар определяют, какие товары будут произведены и как будут распределены.

Самоликвидирующаяся премия (*Self-liquidating premium*) - премия, которую покупатель оплачивает сам, полностью или частично.

Сбытовая контора промышленных предприятий (*Manufacturer's sales office*) - оптовая организация, аналогичная отделению оптовой торговли производителя за исключением того, что не имеет собственных товарных запасов.

Связывающее соглашение (*Tying agreement*) - метод контроля над распределением, при котором производитель обязывает дилера покупать дополнительно другие товары в качестве условия продажи товара, в котором тот сильно заинтересован.

Сегмент рынка (*Market segment*) - группа покупателей в пределах какого-либо рынка, имеющих достаточно близкие желания и потребности.

Сегментация рынка (*Market segmentation*) - стратегия маркетинга, при которой крупный гетерогенный рынок разбивается на небольшие более однородные сегменты, и разрабатывается собственная программа маркетинга для каждого сегмента.

Сезонные скидки (*Seasonal discount*) - скидка, предлагаемая покупателям, приобретающим товар в период времени (сезон), когда спрос на товар низкий.

Селективный спрос, избирательный спрос (*Selective demand*) - спрос на конкретный марочный товар, определенную торговую марку.

«Сетевой магазин» (магазин, входящий в сеть) (*Chain store*) - предприятия розничной торговли, состоящие из двух и более единиц, находящихся в собственности одного владельца.

«Синдицированная служба» (*Syndicated service*) - исследовательская фирма, занимающаяся подбором и обработкой специальной информации для продажи маркетерам.

Система поддержки маркетинговых решений (*Marketing decision support system*) - определенным образом организованная совокупность первичной информации, моделей, аналитических инструментов и вычислительных возможностей, посредством которых организация собирает информацию из внешней среды и преобразует ее, создавая основу для принятия решений и последующих действий.

Система сбора текущей маркетинговой информации (*Marketing intelligence system*) - в рамках

информационной системы маркетинга, совокупность различных видов деятельности, назначением которых является мониторинг внешних условий деятельности для обнаружения трендов или событий, имеющих характер чрезвычайных.

Сканирование окружающей среды (*Environmental scanning*) - совокупность процедур, используемых для мониторинга внешних условий деятельности организации.

Скидка за платеж наличными (*Cash discount*) - скидка, предлагаемая покупателям, оплачивающим счета в пределах указанного срока.

Скидка на продвижение (*Promotional discount*) - скидка, предлагаемая посредникам в качестве компенсации за осуществление мероприятий по содействию сбыту (продвижению товара).

Скидка с количества (*Quantity discount*) - скидка, предлагаемая покупателям, которые покупают товар в количестве, превышающем обычное.

Скидка, дисконт (*Discount*) - вычет из базовой цены, дающий покупателю выигрыш в форме денежной наличности или иной форме, заключающей стоимость.

Снабженческий дом (*Mill supply house*) - оптовый торговец (оптовая организация) со смешанным ассортиментом, действующий в промышленности.

Снижение цены ниже обычной розницы (*Price-off*) - снижение цены, используемое для того, чтобы провести испытание товара на рынке или расширить его использование.

«Снятие сливок» (*Skimming*) - стратегия ценообразования, при которой начальная цена устанавливается на высоком уровне, чтобы продавать товар тем людям, которые желают иметь товар и готовы платить за него высокую цену.

«Собака» (*Dog*) - Стратегическая хозяйственная единица (СХЕ) с низкой относительной долей рынка, действующая на рынке с низким темпом роста.

Совершенная конкуренция (*Perfect competition*) - род конкуренции, при которой действуют одновременно много покупателей и продавцов, имеется полная информация о рынке, нет барьеров для вступления на рынок (или они незначительны) и сами товары однородны.

Совместная реклама (*Cooperative advertising*) - осуществляемая магазином реклама товара или товарного ассортимента маркетера, составленная и оплаченная совместно маркетером и розничным торговцем.

Сообщение, обращение (*Message*) - идея (информация), передаваемая от источника сообщения к получателю (принимающему сообщение).

Сортировка (*Sorting*) - процесс, во время которого товары свозятся в одно место и затем дробятся на меньшие партии, перемещаемые в другие пункты, ближе к конечным потребителям.

Сортоуказывающая этикетка (*Grade label*) - этикетка, обозначающая качество товара при помощи буквы, цифры или слова.

Социализация (*Socialization*) - процесс, посредством которого мы усваиваем ценности и нормы поведения, присущие нашей культуре.

Социальный класс (*Social class*) - относительно устойчивая и однородная группа людей внутри общества. Представители одного класса разделяют общие ценности, имеют близкие образ жизни, интересы и поведение.

Специализированный магазин (*Specialty store*) - предприятие розничной торговли, в отношении которого у его клиентуры вырабатываются устойчивые предпочтения, основывающиеся на предлагаемом ассортименте товаров, обслуживании или репутации магазина.

Специализированный оптовик (*Specialty-line wholesaler*) - оптовик с полным циклом услуг, работающий по ограниченному набору товаров с потребителями, предъявляющими спрос на товары специального назначения.

Специализированный розничный торговец (*Specialty-line retailer*) - розничный торговец, работающий только с одним или двумя товарными рядами, но предлагающий широкий ассортимент товаров этого ряда и глубокое их знание.

Спрос (*Demand*) - совокупное, складывающееся из многих составляющих желание потребителей иметь определенные товары, измеряемое тем, как они распределяют на данном рынке свои ресурсы между различными товарами.

Сравнительное преимущество (*Comparative advantage*) - теория, утверждающая, что если страна имеет преимущество более низких издержек по конкретному взятому товару относительно других стран, специализируется на производстве этого товара и торгует им в обмен на товары других стран, имеющих относительные преимущества по издержкам на соответствующие товары, в этом случае больше товаров окажутся доступными по более низким ценам, нежели при отсутствии такой специализации и торговли.

Среднее, средняя величина (Mean) - сумма всех чисел в некоторой их совокупности, поделенная на количество чисел в совокупности.

Стандартный метрополитенский статистический ареал (СМСА) (Standard metropolitan statistical area — SMSA) - стандартная единица численности городского населения, применяемая Бюро переписей США. Ареал классифицируется в качестве СМСА, если включает город с населением не менее 50 000 или урбанизированный район с населением 50 000 при общей численности населения ареала не менее 100 000 человек.

Статистический банк данных (Statistical bank) - одна из составляющих информационной системы маркетинга, предлагающая использовать статистические методы при анализе данных.

Стимулирование продаж (Sales promotion) — набор методов, применяемых маркетерами для немедленного увеличения продаж.

Стимулирование продаж в месте покупок (Point-of-purchase promotion) - метод стимулирования продаж, заключающийся в размещении средств рекламы, привлекающей внимание потребителей, непосредственно на месте, где производятся покупки.

Стратегическая система сканирования информации (Strategic information scanning system) - упорядоченная структура, включающая персонал, оборудование и процедуры, предназначенная для получения информации, необходимой для поддержания процесса принятия стратегических решений и управления такой информацией.

Стратегическая хозяйственная единица, СХЕ (Strategic business unit, SBU) - один или большее количество товаров, торговых марок, отделений компании или сегментов рынка, характеризующихся определенной общностью, например, общностью системы распределения. У каждой СХЕ имеются собственная миссия, совокупность конкурентов и свой стратегический план.

Стратегический план (Strategic plan) — долгосрочный план, охватывающий период в 3, 5, иногда 10 лет.

Стратегическое планирование (Strategic planning) - процесс разработки долгосрочного плана, служащий обеспечению соответствия сильных и слабых сторон организации угрозам и возможностям, существующим в окружающей среде.

Стратегическое планирование рынка/маркетинга (Strategic market planning) - управленческий процесс, служащий определению соответствия возможностей рынка и ресурсов фирмы и реализации такого соответствия.

Стратегия «выталкивания» (Push strategy) - стратегия содействия росту продаж, при которой производитель использует средства массовой информации для стимулирования спроса на потребительском рынке, порождая тем самым у посредников желание работать с товаром.

Стратегия «вытягивания» (Pull strategy) - стратегия содействия росту продаж, при которой каждый участник канала (распределения) старается убедить следующего по цепочке участника распределительной системы заняться торговлей и содействием росту продаж товара.

Стратегия «проникновения» (Penetration) - стратегия ценообразования, при которой первоначальная цена устанавливается на низком уровне с тем, чтобы способствовать созданию как можно большего спроса на товар.

Стратегия концентрации (Concentration strategy) - стратегия маркетинга, нацеленная на один-единственный сегмент рынка.

Стратегия концентрированной подачи (рекламы) (Concentrated strategy) - стратегия использования средств рекламы, при которой маркетер ограничивает размещение рекламы определенными временными интервалами.

Стратегия многократных «запусков» товара (продукта) (Product relaunch) - стратегия управления продуктом, которая концентрирует усилия на поиске новых рынков и неохваченных сегментов рынка, новых способах использования товара и стимулирования более активного его потребления сегодняшними пользователями.

Стратегия непрерывности (Continuity strategy) - стратегия (использования средств) массовой информации, согласно которой подача рекламных объявлений распределена на весь период рекламной кампании.

Субкультура (Subculture) - внутри общества культурная группа, отражающая местные, религиозные и этнические различия.

Супермаркет (Supermarket) - крупный магазин самообслуживания, располагающий полным ассортиментом пищевых продуктов и часто некоторым ассортиментом непродовольственных товаров.

Тактический план (Tactical plan) - краткосрочный план, конкретизирующий действия, необходимые для реализации стратегического плана.

Таможенная пошлина (*Tariff*) - налог на импортируемые товары.

Текст рекламного объявления (*Copy*) — слова (или другие знаки) в опубликованном рекламном объявлении.

Телефонное интервью (*Telephone interview*) - метод (проведения) опроса, при котором респондентов опрашивают по телефону.

Телефонный маркетинг (телемаркетинг) (*Telemarketing*) - продажа товаров или услуг по телефону.

Тема рекламы (*Advertising theme*) - повторяемые на протяжении всей рекламной кампании части рекламного обращения.

Территориальная выборка (*Area sample*) - вероятностная выборка, в которую отбирают респондентов методом случайного отбора из полного списка населения в конкретном географическом регионе.

Технологическое устаревание (*Technological obsolescence*) - устаревание, происходящее вследствие того, что в продукте сделаны технологические улучшения.

Типическая выборка (*Quota sampling*) - разновидность выборки, основанной на суждении, при которой все население разделяют на подгруппы по одному или нескольким признакам, и из каждой такой подгруппы отбирают в установленной пропорции респондентов.

Товар, продукт, продукция (*Product*) - сочетание функциональных и психологических характеристик, которые обеспечивают полезность данной формы; весь набор выгод, предлагаемых в процессе обмена, включая собственно товары, услуги, идеи, а также людей, организации и «место».

Товарная (продуктовая) дифференциация (*Product differentiation*) - рыночная стратегия, использующая стимулирование продаж и другие маркетинговые действия для того, чтобы потребители выделяли данный товар среди других товаров, имеющихся на рынке, и считали лучшим по сравнению с товарами конкурентов.

Товарно-видовой конкурент (*по данному виду товара*) (*Form competitor*) - организация, конкурирующая с другими за удовлетворение желаний или потребностей потребителей в конкретном виде товаров или услуг.

Товарный ряд, товарная серия (*Product line*) - в составе номенклатуры выпускаемой компанией продукции широкая группа товаров, являющихся аналогичными (близкими) в смысле назначения, применения или функциональных характеристик.

Товары импульсной покупки (*Impulse items*) — товары повседневного спроса, покупаемые не «в плановом порядке», но при ощущении сильного желания или потребности.

«Товар с подкреплением» (*с комплексом дополнительных услуг и выгод, которые получает покупатель*) (*Augmented product*) - ожидаемый товар, который дополнен набором выгод, которые не ожидалась потребителями, или которые превысили их ожидания.

Товары особого спроса (*Specialty products*) - товары или услуги, которым, в представлении потребителей, нет подходящей (приемлемой) замены.

Товары пассивного спроса (*Unsought products*) — товары или услуги, в которых потребители не испытывают потребности (*о покупке которых обычно не думают*).

Товары экстренного спроса (*Emergency products*) - товары или услуги, необходимые, чтобы разрешить экстренно возникшую проблему/кризис.

Товары, являющиеся объектом обдуманных покупок (*Shopping products*) - товары и услуги, о которых потребители ищут информацию прежде, чем делать покупки.

Торговая марка (*Trademark*) — бренд, получивший правовую защиту благодаря тому, что его использование закреплено исключительно за одним маркетером.

Торговая марка производителя (*Manufacturer's brand*) - торговая марка, которой владеет и с которой выступает на рынке производитель, выпускающий данную продукцию.

Торговая марка, марочный товар, бренд (*Brand*) - название, символ, знак, эмблема или сочетание этих элементов, призванные сделать возможной идентификацию товаров или услуг одного продавца (определенной группы продавцов) и отличать их от товаров (услуг) конкурентов.

Торговая скидка (*Trade discount*) - скидка, предлагаемая посредникам в качестве компенсации за выполнение различных маркетинговых мероприятий.

Торговец-оптовик (*Merchant wholesaler*) - посредник-оптовик, являющийся независимым владельцем делового предприятия и принимающий титул собственности на товары, которыми торгует.

Торговец-посредник (*Merchant middleman*) - посредник, принимающий титул собственности на распределяемые им товары.

Торговый дефицит (*Trade deficit*) - превышение общего объема импорта в страну над общим объемом экспорта.

Торговый комплекс (фр.), «гипермаркет» (*Hypermarche*) - комбинация, составленная из универсама с супермаркетом.

(Товарная) премия (*Premium*) - товар, предлагаемый бесплатно или по цене ниже обычной с тем, чтобы побудить потребителей купить другой товар.

(Торговый) агент фирмы-производителя (*Manufacturer's agent*) — независимый торговый представитель, работающий на нескольких производителей родственных, но не конкурирующих между собой товарных рядов.

«Торговля с повышением» (*Trading up*) - стратегия управления продуктом, при которой маркетер, известный продажами дешевых товаров, начинает предлагать более дорогие.

«Торговля с понижением» (*Trading down*) - стратегия управления продуктом, при которой маркетер, известный продажами дорогих товаров, начинает предлагать более дешевые.

Традиционная исследовательская фирма (*Custom research firm*) — исследовательская фирма, помогающая маркетеру составить план проведения исследования, собрать информацию и подготовить отчет о результатах.

Трансакция (*Transaction*) - обмен, совершаемый с участием двух и более сторон.

Транспортная организация общего пользования (*Common carrier*) — транспортная компания, осуществляющая перевозку товаров по утвержденному расписанию и согласно нормативным актам и стандартам, установленным правительственными ведомствами, осуществляющими регулирование.

Трансфертное ценообразование (*Transfer pricing*) - завышение цены товаров, отгружаемых в зарубежные филиалы, с тем, чтобы увеличить размер прибыли, переводимой из филиалов в материнскую компанию.

«Убыточный лидер» (*Loss leader*) - товар, на который устанавливается цена ниже нормального уровня с тем, чтобы привлечь покупателей в магазин.

Угроза (*Threat*) - неконтролируемое развитие событий или ситуация, могущие помешать организации *добиться своих целей* (удовлетворения желаний или потребностей).

Удержание в памяти (*Retention*) - характеристика того, насколько человек запоминает то, что узнает.

Удовлетворенность функциональными характеристиками (*Functional satisfaction*) - удовлетворение, получаемое потребителем от функциональных характеристик товара.

Универсам (*Department store*) - магазин, предлагающий широкий товарный ассортимент и разделенный на отделы для лучшего управления маркетинговой и коммерческой деятельностью.

Упаковка (*Packaging*) - все виды деятельности, связанные с дизайном, разработкой и производством разнообразных изделий и оберток для упаковки товара.

Управление каналом распределения (*Channel management*) -разнообразная деятельность, связанная с предвидением и пониманием источников конфликтов, возникающих в каналах распределения, и с их устранением (минимизацией).

Управляющий по продажам (*Sales manager*) - работник, планирующий и управляющий деятельностью торгового персонала организации.

«Утомляемость потребителя» (*Wearout*) - тенденция к снижению по прошествии времени уровня ответной реакции (отклика) потребителей на мероприятия по стимулированию продаж.

«Фантомный груз» (*Phantom freight*) - термин, применяемый для обозначения разницы между реальными затратами на перевозку груза и платой, взимаемой с покупателя, в тех случаях, когда покупатель должен платить больше фактических затрат.

Физическое распределение (*Physical distribution*) - деятельность, обеспечивающая эффективное товаропродвижение сырых материалов, производственных запасов и готовой продукции от места происхождения (закупки) к конечному потребителю.

Физическое устаревание (*Physical obsolescence*) - устаревание в результате того, что продукция имеет конечный срок жизни.

Фиксация цены по вертикали (*Vertical price fixing*) - форма фиксации цены, при которой маркетеры, представляющие различные уровни системы распределения, собираются вместе, чтобы установить розничные цены.

Фиксация цены по горизонтали (*Horizontal price fixing*) - форма фиксации цены, при которой маркетеры, представляющие один уровень канала распределения, совместно решают, по какой цене будут продавать товар.

Флаговый заголовок (*Headline*) - набранный крупными буквами,-доминирующий текст

печатного объявления, который должен сразу привлечь взгляд читателя и перевести его внимание на рекламный текст.

Форвардная грузовая компания (*Freight forwarder*) - транспортная компания, собирающая множество мелких грузоотправлений, чтобы воспользоваться более низкими тарифами, разделив часть полученной экономии с грузоотправителями.

Франшиза (*Franchise*) - договорная форма отношений между поставщиком и одним или несколькими зависимыми от него розничными торговцами. Держатель торговой привилегии приобретает право использовать название известной торговой марки и помощь в ведении операций, тогда как владелец привилегии -денежные вознаграждения и, в известной степени, контроль над ведением бизнеса. 46 - 2745

Функциональный учет (*Functional account*) - категория учета, отражающая, по какому назначению расходуются деньги.

Целевой маркетинг (*Target marketing*) — процесс, при котором маркетер оценивает ряд рыночных сегментов, решает, который из них (или которые) обслуживать, и разрабатывает и внедряет специально подобранный комплекс маркетинга для целевых сегментов.

Целевой рынок рекламы (*Advertising target market*) - конкретная аудитория, на которую нацелено рекламное обращение.

Целевой уровень рентабельности инвестиций (*Target return on investment*) — величина дохода, эквивалентная определенному проценту инвестиций, сделанных фирмой; эта величина устанавливается как цель, которую надлежит достичь при помощи ценообразования.

Цена (*Price*) - то, что покупатель отдает в обмен на нечто, доставляющее ему удовлетворение.

Ценности (*Values*) - глубоко укоренившиеся убеждения и установки членов определенной социальной общности.

Ценообразование без «округления» (цены) (*Odd pricing*) — форма ценообразования, основанная на учете психологии, предполагающая задание цены некруглым числом (типа «столько-то с лишним» или «без малого столько-то»).

Ценообразование на единицу товара (*Unit pricing*) — форма ценообразования, при которой цена за упаковку сопровождается указанием цены за стандартную «меру количества» (объема, веса и др.) продаваемого товара.

Ценообразование на основе определения точки безубыточности (*Break-even pricing*) - подход к ценообразованию, при котором цена единицы товара устанавливается на уровне, позволяющем покрыть переменные издержки при ее производстве, равно как и постоянные издержки при производстве товара.

Ценообразование на основе целевого уровня рентабельности (*Target return pricing*) — подход к ценообразованию, при котором маркетер стремится получить заранее определенный уровень рентабельности, выраженной процентным отношением прибыли к капиталу, используемому на производство и распределение продукции.

Ценообразование по принципу «издержки плюс прибыль» (*Cost-plus pricing*) - подход к ценообразованию, при котором базовая цена определяется путем добавления разумной прибыли к средним издержкам.

Ценообразование применительно к базисному пункту (*Basing—point pricing*) - политика ценообразования (территориальный аспект), при которой продавец определяет один или несколько географических пунктов в качестве базисных; устанавливая (*дифференцированно*) цены, включающие затраты по доставке товара *от места производства* в каждый из этих пунктов, *покупателю выставляют цену, установленную для ближайшего к нему базисного пункта.*

Ценообразование с «округлением» (цены) (*Even pricing*) -форма ценообразования, основанная на учете психологии, при которой цена «округляется».

Ценообразование с «приманкой» (*применением приманки*) (*Bait-and—switch pricing*) - стратегия ценообразования, согласно которой на товар устанавливается низкая цена с тем, чтобы заманить покупателей в магазин, где предпринимаются попытки убедить их купить более дорогую модель или более дорогой товар.

Ценообразование с поглощением тарифа на доставку груза (*с принятием на себя транспортных издержек*) (*Freight absorption*) -ценообразование по географическому принципу, при котором продавец устанавливает тот же тариф на грузоперевозки, что и конкурент, расположенный ближе всего к покупателю.

Ценообразование с учетом психологических факторов (*Psychological pricing*) - стратегия ценообразования, согласно которой на товар устанавливается цена, которая психологически

привлекательна для потребителей.

Ценообразование, основанное на обычае (*Customary pricing*) - стратегия ценообразования, при которой маркетер придерживается привычного уровня цены.

Центр обработки поступающих запросов (*Call center*) - средства обслуживания, находящиеся в непосредственном распоряжении или используемые по контракту для приема и ответа на звонки клиентов. Обычно содержанием обрабатываемых звонков являются заявки на выполнение заказов, запросы на каталоги, вопросы и жалобы клиентов.

Частный перевозчик (*Private carrier*) - компания, являющаяся собственником перевозимых ею грузов.

Частота появления рекламы (*Frequency*) — сколько в среднем раз потенциальный клиент будет иметь контакт с конкретным рекламным объявлением за фиксированный период времени.

Шопинг-центр (*Shopping center*) - группа из нескольких розничных магазинов, расположенных в одном месте, чья деятельность планируется одной организацией, которая осуществляет их контроль и занимается перспективным развитием.

Шум (*Noise*) - любые помехи, мешающие эффективной коммуникации.

Экономическая система (*Economic system*) - способ, каким общество организует ресурсы для производства товаров или услуг, предназначенных для удовлетворения желаний и потребностей его членов.

Экономически обоснованный заказ (*Economic order quantity*) - оптимальный на данный момент времени объем заказа на товар.

Экономия, обусловленная масштабами производства, эффект масштаба (*Economies of scale*) - экономия, достигаемая за счет того, что постоянные издержки распределяются на большее количество единиц производимой продукции.

Эксклюзивное дилерство (*Exclusive dealing*) - способ управления распределением товара, при котором производитель запрещает дилерам заниматься товаропродвижением товаров конкурентов.

Эксперимент (*Experiment*) - метод исследования, при котором влияние отдельно взятой переменной измеряется путем внесения изменений в условия, в которых находится экспериментальная группа (испытуемых), с точки зрения этой переменной, и сопоставления результатов с теми, которые получены для контрольной группы, не подвергавшейся воздействию таких изменений.

Экспроприация (*Expropriation*) - ситуация, при которой принимающая страна отказывает в праве заниматься хозяйственной деятельностью иностранной корпорации и конфискует или налагает арест на ее активы.

Экстенсивное распределение, распределение с широким территориальным охватом (*Extensive distribution*) — подход к распределению товаров, основанный на стремлении к максимально широкому географическому охвату (возможно большей территории).

Эластичный спрос (*Elastic demand*) — рыночная ситуация, при которой изменение на определенный процент цены ведет за собой более значительное в процентном отношении изменение проданного количества.

Этикетка (товарная), ярлык (*Label*) - бирка или часть упаковки, на которой сообщается информация о товаре или его продавце.

Эффективный спрос (*Effective demand*) — соединение желания купить с возможностями это сделать.